

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Marili Otstavel

**KANDIDEERIMISOTSUSE KUJUNEMINE LÄBI TÖÖKUULUTUSE EESTI
TÖÖSOOVIJATE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: Eneli Kindsiko ja Pille Mõtsmees

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(E. Kindsiko, P. Mõtsmees)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2016.a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujal pärinevad andmed on viidatud.

.....

(M. Otstavel)

SISUKORD

Sissejuhatud.....	4
1. Töökuulutuse roll tööle kandideerimisel.....	8
1.1. Töökuulutuse roll personali värbamise protsessis.....	8
1.2. Kandideerimisotsust kujundavad tegurid töökuulutuse baasil.....	18
2. Tööle kandideerimise otsust kujundavad tegurid Palgainfo Agentuuri läbi viidud uuringu näitel	29
2.1. Andmete ja valimi kirjeldus	29
2.2. Tulemuste analüüs	32
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad	52
Lisad.....	60
Lisa 1. Aktiivsus tööturul	60
Lisa 2 10. Pakkumisel olevate sobilike töökohtade hulk tööturul vanuselises ja haridustasemelises lõikes.....	61
Lisa 3. Ametinimetuse prestiižikuse olulisus haridustasemelises lõikes.....	62
Lisa 4. Töökohale kandideerimata jätmise põhjused soolises ja haridustasemelises lõikes.....	63
Summary	65

SISSEJUHATUS

Tänapäeva majandussituatsioonis konkurentsipüsimiseks on oluline olla kohanemisvõimeline tööturul nii ettevõtte tööandja rollis kui ka töötajal. Kuna Eesti rahvastik on vananev, st tööealine elanikkond on vähenemas, siis langeb potentsiaalsete töötajate arv iga aastaga ja tööandjad peavad aina rohkem panustama värbamistegevusse, et tõmmata parimate kandidaatide tähelepanu. Tööturg on tihedalt seotud majanduse arengu tõusude ja langustega, näiteks Statistikaameti andmetel on töötuse määr Eestis 2016. aasta esimeses kvartalis 6,5%, mis sarnaneb üha enam majandusbuumi aegsete näitajatega aastatel 2006-2007, kus töötute arv jäi alla 40 000 ja töötuse määr oli 4-5%. Vaba tööjõu puudust on tunda nii kvalifitseeritud kui ka lihtsamate ametikohtade täitmisel.

Nii Eestis kui ka teistes arenenud riikides saab üha suuremaks piiranguks majanduskasvule ja sotsiaalsüsteemide jätkusuutlikkusele tööealise elanikkonna vähenemine. 2010. aastal jäi maailmas tööturule sisenejate arv esimest korda alla pensionile siirdujate arvule, aastaks 2030 on ennustatud selle vahe suuruseks 8,3 miljonit (võrdlusena, aastal 2011 oli see hinnanguliselt 200 000). Lisaks tuleb silmas pida, et eeskätt kõrgemalt kvalifitseeritud tööjõud, st talendid muutuvad tänapäevases infoajastus järjest mobiilsemaks. (Matsulevitš *et al.* 2012:20) Õigete inimeste leidmine organisatsiooni on ettevõtete jaoks järjest keerulisem ja väljakutset pakkuvam, seepärast on värbamistegevus muutunud ettevõtete jaoks jätkusuutlikkuse seisukohast järjest prioriteetsemaks.

Uute töötajate leidmisel on olulised kõik tegevused, alustades tööpakkumise koostamisest ja kandideerimisfaasist, lõpetades hindamise ja selekteerimisega. Teaduskirjanduses on põhitähelepanu koondunud lõppfaasi, kuid on oluline märkida, et ilma põhjaliku

algusfaasita ehk kandideerimisperioodita ei teki ettevõttel piisavalt kandideerijaid, kelle vahel värbamise lõppfaasis valikut teha. Tööandjad üha enam jõuavad arusaamiseni, et värbamisprotsessi väljakutse ei seisne niivõrd kandidaatide hindamises, kuivõrd nende leidmises ja mõjutamises positiivset kandideerimisotsust tegema. Seoses sellega on üha rohkem tulnud päevakorda kandideerimisotsuse kujunemine, sest seni on teema leidnud teaduskirjanduses vähe käsitlust. (Breaugh 2013: 391).

Töökuulutus on värbamistegevuse algfaasis üks olulisemaid väljundeid, mille vorm ja sisu on oluliselt muutunud viimastel aastakümnetel. Põhiliseks tõukejõuks on interneti lai kasutus potentsiaalsete töötajate seas. Konkurents tööandjate seas on tihe ning otsitakse erinevaid võimalusi, et potentsiaalsetele kandidaatidele silma paista. (Ash *et al.* 2007: 356). Töökuulutused on aastatega muutunud järjest erilisemaks, tihti on raske teha vahet reklaamil ja töökuulutusel. Tööportaalides ringi vaadates jäävad silma pilkupüüdvad ja teineteisest erineda soovivad töökuulutused, kus kasutatakse palju turunduslikke nippe. Järjest enam rõhutab ettevõtte juba töökuulutuses oma plusse tööandjana, et teistest organisatsioonidest eristuda.

Enamik töötajatest usuvad, et uurivad töökuulutusi pikemalt, kui nad seda tegelikkuses teevad. 2013. aastal The Ladders'i poolt läbi viidud uuringus väitis töötajatest kolmandik, et tutvuvad töökuulutusega alla 1 minuti, veidi alla poole väitis selleks ajaks olevat 1-5 minutit ning viiendik arvas, et uurivad töökuulutust lausa 5-10 minutit. Reaalselt lugemiseks kuluvat aega mõõtes selgusid töötajate hinnangutest erinevamad tulemused. Esmane arvamus töökuulutusest kujuneb 1 minuti jooksul peale sellega tutvumist. Ettevõtete jaoks on see oluline teadmine. Töötajate tähelepanu köitmiseks tuleb töökuulutus vormistada nii, et tööandjad saaksid kiirelt ja efektiivselt vajaliku informatsiooni edasi anda.

Nagu eelpool öeldud, siis värbamistegevus on muutunud aina olulisemaks tegevuseks ettevõtetes, kusjuures töökuulutus on esmane samm uute töötajate leidmisel. Kandideerimisotsus kujuneb kiiremini, kui töötajad seda ise arvavad. Samuti kahanev töötute arv teeb ettevõtetele aina keerulisemaks vajalike inimeste leidmise. Seepärast on bakalaureusetöös uuritav kandideerimisotsuse kujunemine oluline teema ettevõtete jaoks.

Palgainfo Agentuur on teinud Eestis laiaulatuslikke uuringuid tööotsijaid ja tööpakkujaid puudutavates küsimustes. Seega läbi nende kogutud andmete on võimalik saada realistlik ülevaade teguritest, mis kujundavad kandideerimisotsust töökuulutusele Eesti tööotsijate seas. Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada kandideerimisotsust kujundavad tegurid tööpakkumistes, eelkõige töökuulutustes kasutades Palgainfo Agentuuri küstiluse andmeid. Eesmärgi täitmiseks tuleks töös täita järgnevad uurimisülesanded:

- Selgitada töökuulutuse roll personali värbamise protsessis potentsiaalse kandideerija jaoks.
- Varasemate uuringute põhjal anda teoreetiline ülevaade töökuulutuse olulisematest osadest ja omadustest
- Anda ülevaade Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud uuringu tulemustest kandideerimisotsuse kujunemisel läbi töökuulutuse
- Tulemuste analüüsis leida töökuulutuses need tegurid, mis kujundavad töökuulutusele reageerimise või mitte reageerimise aktiivsete tööotsijate ja pakkumistele avatud töötajaskonna seas.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas tuleb käsitleda töökuulutuse olulisust värbamisprotsessis. Samuti tuleb leida tegurid, mis mõjutavad töökuulutust ja millistele põhimõtetele tuginedes on töökuulutus koostatud. Viimase selgitamiseks kasutab töö autor erinevaid teaduskirjanduslikke allikaid. Peamiselt tulevad käsitleda eelnevad uuringud töökuulutuse teemal. Samas huvi kandideerimisprotsessi vastu on aastate jooksul järjest tõusnud (Breaugh ja Starke, 2000), ent varasemal perioodil on selles valdkonnas läbi viidud uurimused (Arvey ja Champion 1982, Powell 1984) keskendunud pigem tööandjate vaatenurgale töötajate valimisel ning tähelepanuta on jäänud, kuidas töötajad valivad endale tööandjaid. Neist vähestest tööotsija valikuid käsitlevatest uurimustest valdav osa käsitleb tööintervjuud või tööpakkumise saamist ning vähem tähelepanu on pälvinud tööle kandideerimise otsus (Rynes 1991, Gatewood *et al.* 1993; Barber ja Roehling 1993). Samuti on varasemad uuringud tähelepanu pööranud vaid üksikutele teguritele (Carlson *et al.* 2002), nagu näiteks ametialase kvalifikatsiooni omapära (Barber ja Roehling 1993), sotsiaalsed mõjutused (Kilduff 1990) ja kompensatsioonipakett (Rynes *et al.* 1993). Viimasel kümnendil on oluliselt suuremat

tähelepanu saanud töökuulutuse mõju kandideerija jaoks – kogenud ja kogenematu kandideerija erinevus (Walker *et al* 2008), organisatsiooni tuntus ja mõju ühiskonnas kandideerimisotsuse kujundajana (Van Hoyer ja Lievens 2007; Fruhen *et al.* 2013), töökuulutuse roll internetipõhises värbamises (Ash *et al.* 2007). Eestis on Triin Raamat (2006) uurinud 422 potentsiaalse töötaja seas kandideerimisotsuse kujunemist.

Bakalaureusetöö analüüsiosas tekib võimalus võrrelda, kas empiirilises osas käsitletavad tulemused peegeldavad teoreetilisi põhimõtteid töökuulutuse teguritest ja kuidas kujuneb potentsiaalsete kandideerijate tööle kandideerimise otsus läbi töökuulutuse Eesti töösoovijate seas.

Bakalaureusetöö empiiriline osa annab ülevaate põhjustest, miks otsustatakse muidu sobivana tunduva töökoha töökuulutusele mitte kandideerida, tõmmates tähelepanu kandideerimisotsust kujundavatele teguretele. Empiirilises osas analüüsitakse vastust küsimusele, miks on jäetud huvipakkuvale või sobivana tunduvale tööpakkumisele reageerimata (pole saadetud CV-d ega töösoovi) Palgainfgo Agentuuri uuringu 2015 aasta andmetel.

Märksõnad: töökuulutuse, ametinimetus, värbamine, kandideerimisotsus

1. TÖÖKUULUTUSE ROLL TÖÖLE KANDIDEERIMISEL

1.1. Töökuulutuse roll personali värbamise protsessis

Järgnevas peatükis tutvustatakse värbamisprotsessi olemust, eesmärki ja erinevaid etappe. Kesksel kohal on töökuulutuse roll värbamise protsessis ja töökuulutusega seonduvad tegurid, mis võivad mõjutada värbamisprotsessi tulemust. Samuti antakse ülevaade potentsiaalse kandideeri kandidaatsuse kujunemisest läbi töökuulutuse.

Tööstusajastu on pöördumatult muutunud infoajastuks. Samuti algas värbamises, koos infoajastu sünniga, 1980. aastatel “sõda talentide pärast”. Vähenes materiaalsed varad – seadmete, tehaste ja kapitali – tähtsus võrreldes immateriaalsete varadega, nagu kaubamärgid, intellektuaalne kapital ja talent. Suurem kvalifitseeritud töötajate arv tähendab, et õigete töötajate värbamine on aina kasvava tähtsusega. Põhjuseks on nende loodava lisaväärtuse olulisuse kasv ning tihti on kvalifitseeritud töötajate olemasolu konkurentsieeliseks teiste ettevõtete ees. Näiteks Cisco juht John Chambers arvas, et 5–6 tippklassi inseneri on rohkem väärt kui 200 tavalist inseneri (Byrne 2000: 212). Üleminek infoajastusse ei ole veel kaugeltki lõppenud. Mida teadmispõhisemaks majandus muutub, seda suurema lisaväärtuse toovad kaasa ettevõttele õiged ja andekad inimesed töötajaskonnas (Michaels *et al.* 2001: 5).

Erinevad autorid on personali värbamise olemusele ning selle protsessi kirjeldamisele lähenenud erinevalt. Samas ühiseks sõnumiks on see, et värbamistegevuse tulemusel saadav organisatsiooni “inimresurss” ehk töötajaskond moodustub kõigist ettevõttes töötavatest inimestest (sh nende oskustest, võimekustest ning jõupingutustest). Samuti tuleb see „inimresurss“ ühise eesmärgi nimel tööle panna. Organisatsiooni juhid peaksid suutma hallata oma töötajaid kõige tõhusamal viisil, mille tulemusena tehakse efektiivselt tööd ühiste eesmärkide nimel. Samuti on olulised head suhted töötajaskonnas, mis

tagaksid ühiste eesmärkide elluviimist (Joshi 2013: 9). Sama mõtet on Mamoria ja Gankar (2009: 6) ja O'Connor (2011: 2) kirjeldanud oma uurimustes. Nende tööde kesksel kohal on töötajate ja ettevõtte eesmärkide ühtimine. Kusjuures, kõige andekama, kvalifitseerituma ja motiveerituma inimese leidmine on palju raskem kui arvatakse (Byrnes 2003: 188) Edu sõltub sellest, kas vabadele töökohtadele leitakse vajalike oskustega inimesi, kes on võimelised oma tööülesandeid täitma sellisel tasemel, mis viib ettevõtte eesmärkide saavutamiseni. Värbamise sõnumit ehk töökuulutust tuleb levitada nii, et see jõuaks potentsiaalsete kandideerijateni ja värbamise meetod aitaks kaasa just õiget tüüpi inimese leidmisel. (Breugh 2013: 390). Walker *et al.* (2008: 634) on leidnud, et potentsiaalse kandideeri eelnev töö- ja tööotsimise kogemus on samuti otseselt seotud kandideerimisotsuse tegemisega. Kokkuvõtlikult saab öelda, et värbamisprotsessi eesmärk on leida sobivad töötajad ettevõttesse. Kusjuures värvatud töötajate eesmärgid peavad ühtima ettevõtte omadega ning nad peavad omama sobivat kvalifikatsiooni ametikoha täitmiseks- see teebki töötaja ettevõtte jaoks selle „sobivaks“ või „õigeaks“ ning värbamise eesmärk on täidetud.

Värbamise mõistet avades on oluline märkida, et terminid „värbamine“ ja „valik“ on personalitöös kaks erinevat tegevust, mida tihti tervikprotsessi kirjeldamiseks kasutatakse sünonüümidenä. Värbamise eesmärk on ligi meelitada piisavalt nõuetele vastavaid kandidaate (Sinha ja Thaly 2013: 142). Personali valiku all mõistetakse protsessi seda osa, mille käigus valitakse töökohale kandideerivate inimeste seast ettevõtte jaoks sobivaim (Snell ja Bohlander 2012: 244).

Breugh (2008) on loonud mudeli, mis jagab värbamise nelja etappi, mille tulemusena meelitatakse sobivad kandidaadid värbamisprotsessi. Esimeseks etapiks on panna paika värbamise eesmärgid, teises etapis tuleb välja töötada strateegia vaba ametikoha täitmiseks, kolmas etapp sisaldab spetsiifilist värbamise tegevust, mis meelitab ligi õigeid kandidaate, neljandas etapis tuleb hinnata kolme eelmise etapi õnnestumist ja täita vaba ametikoht uue värvatud inimesega. Vastavalt sellele mudelile tuleb ettevõtet esimesena panna paika värbamise eesmärgid- keda soovitakse värvata, millisele positsioonile ja milliste omadustega kandidaate värbamisprotsessi oodatakse. Teises etapis tuleb otsustada, millist värbamisstrateegiat kasutatakse, kas uut töötajat otsitakse ettevõtte seest

või väljast poolt, milliseid värbamiskanaleid kasutatakse töökuulutuse levitamiseks, kas töökuulutus koostatakse traditsiooniliselt või näiteks seotakse värbamistegevus hoopis ettevõtte maine kujundamisega tööturul. Kolmandas ja neljandas etapis viiakse läbi värbamise need tegevused, kus hinnatakse kandidaate ja valitakse sobivaim kandidaat vabale ametikohale ja organisatsiooni.

Chapmani *et al.* (2005:929) on eraldi toonud välja kuus tegurit, mis värbamisprotsessis on olulisel kohal ja mis mõjutavad protsessi tulemust :

- Organisatsiooni ja vaba ametikoha omadused (karakteristikud)
- Värbamisprotsessi läbiviija omadused
- Värbamisprotsessi arusaadavus ja läbipaistvus kandideerija jaoks
- Sobivus kandideerija ja ametikoha vahel
- Sobivus kandideerija ja organisatsiooni vahel
- Värbamisprotsessiga seotud ootused, võimalused ja asendused kandideerija jaoks.

Kui organisatsioon kasutab õiget värbamisstrateegiat, mis toob ettevõttesse kvalifitseeritud töötajaid väärtuslike oskustega, siis on see selgeks konkurentsieeliseks teiste ettevõtete ees. (Mayson ja Barrett 2006; Lengnick-Hall *et al.* 2009)

Kui vaadata värbamisprotsessi kui tervikut, siis saab tööandja poolsed tegevused jagada kolmeks. Esimeseks on tegevused, mis mõjutavad kandideerijate hulka ja kvalifikatsiooni. Eesmärgiks on sobivate kandidaatide osalemine värbamise protsessis. Barber (1998) on määratlenud värbamisprotsessi esimese etapi üheks oluliseimaks perioodiks, kus ettevõtte kasutab hulgaliselt erinevaid võimalusi, et meelitada ligi ja suurendada potentsiaalsete töölekandide arvu. Selles varajases staadiumis tagab suur kandideerijate arv organisatsiooni värbamisprotsessi edukuse ja efektiivsuse, sest järgnevates värbamise etappides kandideerijate arv kahaneb läbi selektsiooni. (Carlson *et al.* 2002) Teisena on olulised tegevused, mis mõjutavad kandidaatide valmisolekut osaleda värbamisprotsessis lõpuni. Kandidaatide jaoks on oluline tajuda värbamise protsessi õiglasena. Samuti Joshi (2013:25) rõhutab, et värbamisprotsessis peaks olulisel kohal olema läbipaistvus, arusaadavus, õiglus ja erapooletus, kus lõplik valik peab põhinema saavutustel ja tulemuslikkusel. Kolmandaks on olulisel kohal tegevused, mis mõjutavad tööpakkumise vastu võtmist väljavalitud kandidaadi poolt. Konkureerivad

ettevõtted võivad samuti teha kandidaadile tööpakkumise, seepärast on oluline tööpakkumise ajastus ja värbamisprotsessi pikkus. Kõigis kolmes etapis on palju mõjutajaid kandideerija jaoks, seepärast on värbamisprotsessi õnnestumine oluline ettevõtte jaoks. (Dineen ja Soltis 2010; Breaugh 2008 ning Rynes ja Cable 2003)

Siinkohal tuleb rõhutada, et värbamisprotsessi algetapp on kogu protsessi vundamendiks. Sobiva töötaja leidmiseks tuleb ettevõttel läbimõeldult tegutseda. Kui otsustatakse töötajaid teavitada vakantsist positsioonist läbi töökuulutuse, on oluline teada tegureid, mida potentsiaalsed kandideerijad töökuulutust lugedes tähele panevad ja oluliseks peavad. Seepärast on töökuulutuse roll personali värbamise kõige olulisemas faasis määrava tähtsusega potentsiaalse kandideerija jaoks kandideerimisotsust kujundades.

Nagu eelnevalt öeldud, siis organisatsiooni edukus sõltub suures osas ettevõtte võimekusest olla atraktiivne potentsiaalsetele töötajatele ja seeläbi tekitada vaba ametikoha täitmiseks võimalikult suur kvalifitseeritud töötajate hulk. (Collins ja Han 2004; Turban ja Cable 2003) Lisaks on oluline välja tuua, et enne värbamisprotsessi esmaseid tööandja poolseid tegevusi alustades peab ettevõtte arvestama, et juba eelnevalt on tal maine tööandjana potentsiaalsete töötajate silmis. Ettevõtte mainet kujundavad erinevad faktorid nagu kodulehekülg, avaldatud artiklid meedias, majandusnäitajad, töötajate rahulolu ettevõttes ning palju muud. Näiteks Turban ja Cable (2003) leidsid, et madalama reputatsiooniga tööandjad said 50% vähem töölekandideerimise soove, kusjuures sooviavaldused olid madalama kvalifikatsiooniga töötajate poolt esitatud, kui mainekamatele tööandjatele. Kanar *et al.* (2010) väidab, et madalam maine võib põhjustada tööandjatele värbamisprotsessi ebaõnnestumist väheste potentsiaalsete kandideerijate tõttu, kuid tööandja mainet on võimalik muuta läbi töökuulutuse positiivses suunas. Infoküllased töökuulutused tõstavad potentsiaalse kandidaadi arvamust organisatsioonist, samas lakoonilised töökuulutused sellist mõju ei avalda, sama leidsid ka Williamson *et al.* (2010) oma uurimuses. Oluline tegur on seejuures organisatsiooni tuntus potentsiaalsele kandideerijale. Vähem tuntud ettevõttele avaldab detailselt koostatud töökuulutus suuremat positiivset mõju, samas mainekamale organisatsioonile on positiivne mõju on väiksem. Ettevõttele on see oluline teadmine töökuulutuse koostamisel. Näiteks maineka organisatsiooni logo esitlemine töökuulutusel

suurelt ja tähelepanu köitvalt annab tööotsijale kiire ja selge signaali, kes vaba ametikohta pakub. Eriti, kui töövõtjate seas on tööandjal hea maine tööandjana, on tööpakkumisele oodata arvestatav kandideerijate hulk. Väiksemad organisatsioonid peavad rohkem pingutama töövõtjate tähelepanu saamiseks.

Järgnevalt kirjeldatakse värbamisprotsessi erinevaid osasid, tuues välja eristatavad etapid ja seose töökuulutusega. Tabelis 1 on kokkuvõtlikult välja toodud teadlaste kirjeldused värbamisprotsessist. Halliga on märgitud need märksõnad, mis seostuvad töökuulutusega.

Tabel 1. Värbamisprotsessi kirjeldus ja seos töökuulutusega

Värbamisprotses	Seos töökuulutusega
Värbamisprotsessi kirjeldus	Töökuulutus on vajalike tegevuste osa
Värbamise eesmärgid	
Värbamise strateegia	
Värbamiseks vajalikud tegevused	
Selekteerimine ja valik	
Värbamisprotsessi üldiselt mõjutavad tegurid	Töökuulutuses peegelduvad need tunnused
Vaba ametikoha omadused	
Läbiviija omadused	
Värbamisprotsessi arusaadavus ja läbipaistvus	
Omavaheline sobivus kandideerija ja ametikoha ning kandideerija ja organisatsioon vahel	
Kandideerija ootused	
Konkureerivad pakkumised ehk asendused kandideerija jaoks	
Ettevõtte poolsed tegevused, mis mõjutavad värbamisprotsessi	Töökuulutus mõjutab kvalifitseeritud kandideerijate hulka
Kandideerijate kvalifikatsioon ja arv	
Kandideerija valmisolek osaleda lõpuni	
Tööpakkumise vastuvõtmine	

Allikas: Autori koostatud Breaugh 2008; Chapmani *et al.* 2005; Mayson ja Barrett, 2006; Lengnick-Hall *et al.* 2009; Dineen ja Soltis 2010; Rynes ja Cable 2003 järgi

Organisatsioon peab arvestama mitmete faktoritega enne töökuulutuse koostamist. Oluline on teada, millist informatsiooni töökuulutus endas kandma hakkab ja milline on mõju potentsiaalsele kandideerijale kandideerimisotsuse tegemisel. Ettevõtte eelnevalt tehtud reklaam (Cable *et al.* 2000 ja Rynes 1991) ja ettevõtte maine (Belt ja Paolillo 1982, Gatewood *et al.* 1993) on olulised faktorid, mis mõjutavad arvamust vaba ametikohta täita soovivast organisatsioonist. Samuti on Eensalu *et al.* (2012: 91) toonud välja, et

värbamistegevus ei ole pelgalt värbamisprotsessi läbiviimine, vaid ka organisatsiooni maine kujundamine tööturul. Ettevõtted peavad arvestama asjaoluga, et esimesena teevad potentsiaalsed töötajad valiku läbi kandideerimisotsuse, kas ja kuhu nad soovivad tööle asuda. Seepärast peaks iga ettevõtte tõstma värbamistegevuse strateegilisse fookusesse.

Tööandja bränding on osa mainekujundusest, mille üheks eesmärgiks on olemasolevate töötajate hoidmine ning uute leidmine. Ühtlasi on brändingu eesmärgiks teadlik kommunikatsioon töötajatele, milles ettevõtte esitleb oma eeliseid ja omapära tööandjana (Pedras *et al.* 2007: 81-82). Varasemad uuringud (Cable ja Turban 2001; Collins ja Han 2004) on näidanud, et potentsiaalse kandideerija meelitamine kandideerimisprotsessi on tihedalt seotud tööandja mainega, seejuures on oluline, kuidas tajutakse organisatsiooni kui potentsiaalset tööandjat. Ettevõtte reputatsioon on mõjutatud nii üldisest mainest ühiskonnas kui ka rahalistest tulemusnäitajatest (Fombrun ja Shanley 1990). Lisaks võib organisatsiooni maine tekitada ka negatiivset kõrvalmõju sobiva töötaja leidmisel. Potentsiaalse kandideerija kandideerimisotsuse kujunemisel võib ametikoha sobivusest olulisemaks saada ettevõtte positiivne maine tööandjana, kus uue töötaja tööle asudes tõuseb tema sotsiaalne staatus ja eneseuhkus (Cable ja Turban 2003). Ettevõtte maine mõju võib olla ka vastupidine, kus töötaja tunneb piinlikust või häbi kandideerides ebasoodsa mainega ettevõttesse. (Dutton *et al.* 1994).

Kui eelnevalt rääkisime värbamisprotsessi erinevatest osadest ja faktoritest, mis mõjutavad värbamistulemusi enne värbamistegevuse alustamist, siis järgnevalt keskendume värbamistegevuse algfaasile, keskendudes töökuulutusele. Värbamisprotsessi edukuse seisukohast on oluline, et kandideerimisotsuse kujunemisel oleks potentsiaalsel kandideerijal informatsiooni pakutava ametikoha kohta. Ettevõtte soovib leida kvalifitseeritud töötajat ja potentsiaalne töötaja soovib leida endale sobivat töökohta. Järgmisena uurimegi töökuulutuse olulisi tunnuseid ja töökuulutuse erinevaid levitamise viise lähemalt. Töökuulutuse avaldamine on esmane informatsiooniallikas potentsiaalsele kandideerijale.

Töökuulutuse on reklaam tööandja ja pakutava ametikoha kohta. Olenevalt tööandja eesmärkidest, vajadustest ning võimalustest võib vajaliku info parimaks ja

atraktiivsemaks edastamiseks kasutada ka turunduslikke võtteid. Näiteks koostöö turundusajundjatega, et kuulutus oleks pilkupüüdev ja selge ning ahvatleks kandideerima. Samuti on võimalus kasutada reklaamiagentuuri ning töötada välja täpsed reklaamkuulutuse kontseptsioonid, millel on kaks eesmärki. Esimesena teavitatakse potentsiaalseid töötajaid vabast ametikohast ning teine eesmärk on reklaamida enda ettevõtet/toodet/teenust potentsiaalsetele klientidele. Enamasti kasutavad selliseid töökuulutuse-reklaame ettevõtted, kes tegelevad ka mainekujunduse eesmärkide saavutamiseks. Oluline on märkida, et need toimivad juhul, kui ettevõtte imago on tuntud ning tööandja atraktiivne. Samuti peab tööotsija olema valmis külastama ettevõtte kodulehekülge, et tööpakkumise kohta täpsemat infot saada. (Eensalu *et al.* 2012: 106).

Olulisel kohal ettevõtte jaoks on töökuulutuse levitamise koht ja viis. Carrell *et al.* (2000: 154) toob välja, et kui vabast ametikohast on õigesti teavitatud ja ettevõtte nõudmised on asjaosalistele teada, siis käivitab see eneseselektiooni protsessi, mille tõttu ebasobivad kandidaadid vabatahtlikult loobuvad kandideerimast. Vajalik on õigete otsingukanalite ja värbamisvahendite kasutamine sihtgrupini jõudmiseks. (Pedras *et al.* 2007: 95) Töökuulutuse koostamisel on oluline silmas pidada, kellele töökuulutuse on suunatud ja kuidas koostatud töökuulutust plaanitakse sihtgrupini viia..

Nagu öeldud, siis vabadest ametikohtadest saab potentsiaalsetele kandideerijatele teada anda teadetetahvlil (tööpakkumiste stend), arvutivõrgu kaudu (intranet), suuliselt (nt koosolekutel), e-maili teel või personaalselt ehk suunatud pakkumisena. (Snell ja Bohlander 2012: 184-186, Pedras *et al.* 2007: 107-108.) Aina tihemini avaldatakse töökuulutused vastavates portaalides internetis, reklaamidena ajakirjades ja ajalehtedes. Järjest enam kogub populaarsust just internetipõhine värbamine, mille eelisteks on odavus, lihtsus ja kiirus. Võrreldes ajalehtede ja ajakirjades avaldatavate reklaamidega on internetis avaldatav töökuulutuse oluliselt odavam ning pikemaajaliselt nähtavam. (Dessler 2012: 187-188) Samuti korraldatakse ametikohtadest teada andmiseks töömesse. Sanders ja Kirkman (2014) uurisid Suurbritannias töömessil osalemist. Tööotsijatele saadeti kutse messile, kuid ainult 10% kutse saanutest tulid kohale. Kui kutsele lisati tööotsija nimi, värbaja nimi ja kinnitus selle kohta, et tööotsijale on reserveeritud aeg/koht temaga kohtumiseks, siis tõusis osalejate protsent 27-ni.

Tabelis 2 on toodud välja erinevad töökuulutusest teavitamise viisid potentsiaalsete töötajate jaoks. Kirjeldatud on levinumaid. Seoses tehnoloogia kiire arengu ja informatsiooni kiiruse suurenemisega on ettevõtte muutunud loomingulisemaks püüdes tööpakkumine viia kvalifitseeritud töötajateni.

Tabel 2. Töökuulutusest levitamise viisid potentsiaalsete töötajate jaoks.

Tööpakkumise levitamise viis	Tööpakkumine on suunatud	Potentsiaalsete kandideerijate hulk
Teadetetahvel	sisemisel värbamisel olemasolevate töötajate hulgast	oleneb ettevõtte suurusest, pigem väike ja piiratud
Arvutivõrk (intranet)	sisemisel värbamisel olemasolevate töötajate hulgast	oleneb ettevõtte suurusest, pigem väike ja piiratud
Otsepakkumine	kindla kvalifitseeritud töötaja värbamiseks vabale ametikohale	väike, ainult kindlad isikud
E-mail	klientide seas teavitamiseks	keskmine, oleneb kliendibaasist
Ettevõtte kodulehekülge	lehekülje külastajate	keskmine, oleneb kodulehekülje külastajate arvust
Tööportaalid	välised töötajad, kes aktiivselt tegelevad uue töökoha otsimisega	suur, nähtav aktiivsetele töötajatele
Ajalehed ja ajakirjad	reklaamina töötajatele	suur, ajalehe/ajakirja terve lugejaskond
Töömessid	esimaste töökohtade värbamiseks	suur, töömessidel osalejad

Autori koostatud: Dessler 2012, Joshi 2013, Snell ja Bohlander 2012, Pedras *et al.* 2007, Sanders ja Kirkman 2014 alusel

Tabel 2 annab hea ülevaate kanalitest, läbi mille tööpakkumist potentsiaalsele kandideerijale esitleda ja kui suure potentsiaalsete kandideerijate hulga töökuulutus jõuab. Kui ettevõtte soovib pakkuda vaba ametikohta organisatsioonis juba töötavatele töötajatele arenguvõimalusena, on sobivaks tööpakkumise avaldamise viisiks teadetetahvel, intranet või otsepakkumine. Ettevõttesse uute inimeste värbamisel on üheks levinumaks viisiks tööportaalides, ajalehtedes ja ajakirjades töökuulutuse avaldamine. Kindla kvalifikatsiooniga spetsialisti leidmisel on asendamatu otsepakkumise võimalus. Kindlasti kõige levinum töökuulutuse avaldamise koht on tööportaal, sest kandideerijate arv on tõenäoliselt kõige suurem võrreldes teist

levitamiskanalitega. Võimalusi töökuulutuse avaldamiseks on erinevaid. Esmalt peab ettevõtte vaba ametikoha omadustest ja tööpakkumise iseloomust tulenevalt otsustama, millist levitamiskiisi kasutada.

Värbamise algstaadiumis kasutavad ettevõtted erinevaid kanaleid teavitamiseks potentsiaalseid kandideerijaid vabast ametikohast. Enamasti avaldatakse ajalehes trükitud töökuulutused (Collins ja Stevens 2002) või kasutatakse tööotsingu veebilehti ehk tööportaale (Allen *et al.* 2007). Mõlemad on ühed olulisemad värbamistegevuses kasutatavad värbamiskanalid (Born ja Taris 2010, Jones *et al.* 2006). Samas tuleb märkida, et interneti tööportaalide osatähtsus kasvab jõudsalt. (Dineen *et al.* 2007) Need on kaks erinevat võimalust meelitada ligi potentsiaalseid kandidaate. Vaadatuna turunduslikust perspektiivist (Maurer *et al.* 1992), siis värbamine läbi tööportali on annab potentsiaalsele kandideerijale võimaluse kiirelt koguda palju erinevat informatsiooni (ettevõtte enda, organisatsiooni kultuuri, erinevate tööpakkumiste kohta). Seevastu ajalehes trükitud töökuulutuses võidakse kasutada pilte, ettevõtte töötajate arvustusi, tööpakkumise andmed ja näiteks informatsiooni praktika programmide kohta, samas informatsiooni hulk piirdub ettevõtte enda poolt esitletuga kuulutuses. Siit järeldub, et veebileht on suurem informatsiooniallikas kui trükitud töökuulutused. Baum ja Kabst (2014: 353) leidsid, et tööportaalides avaldatud töökuulutused mõjuvad potentsiaalsele kandideerijale atraktiivsemaks kui ajalehes avaldatud töökuulutused. Samas kõige suurem positiivne mõju potentsiaalsele kandideerijale jaoks kujuneb välja siis, kui kasutada nii ajalehekuulutust kui ka tööportali korraga. Olulist rolli kannab siin ettevõtte tuntus kandideerija jaoks.

Digitaalne innovatsioon on muutnud tööpakkumised potentsiaalsetele tööotsijatele lihtsasti kättesaadavaks. Tööportaalil töökuulutuse avaldamisega võib kergesti jõuda tuhandete tööotsijateni. Sotsiaalne võrgustik nagu LinkedIn võimaldab tööandjatel võtta ühendust potentsiaalsete kandidaatidega, isegi kui need parasjagu aktiivselt tööd ei otsi. Kuigi paljud ettevõtted kuulutavad, et kasutavad töötajate värbamisel sotsiaalmeediat, siis vähestel on süsteemselt väljatöötatud protsess jõudmaks potentsiaalsete kandidaatideni (Linos ja Reinhard 2015: 12).

Breaugh (1981: 142-147) uurimusest selgus, et meediakanalite valik (ajaleht, reklaam, personalifirmad, reklaamid valdkonna ajakirjades, soovitusel) mõjutab tugevalt tööle võetud töötaja hiljem avalduvaid tunnuseid: töösooritust, töölt puudumist ja töösse suhtumist. Näiteks kui ettevõttes töötav inimene soovib uut töötajat vabale ametikohale, siis paneb ta vaikselt enda reputatsiooni pandiks. Kui soovitaja on lugupeetud töötaja ettevõttes, siis tema soovitusel arvestatakse ning kandideerijal võib võrreldes teiste kandidaatidega tekkida eelis. Vabale ametikohale töötama asudes peab uus töötaja arvestama, et kui ta tööandja ootuseid ei täida, siis mõjutab see ka tema soovitaja mainet.

Suurtel ettevõtetel on enamasti töötajate värbamiseks eraldi inimesed või meeskonnad, kes tegelevad parimate töötajate leidmisega. Bock (2015) toob välja, et kvalifitseeritud tööjõu värbamiseks saab kasutada otsepakkumist ehk sihtotsingut, kus inimesele tehakse otsepakkumine konkreetsele töökohale. Näiteks Google palkab igal aastal pool oma uutest töötajatest just nii. Burks *et al.* (2013) viitab, et otsepakkumisega tööle asunud töötaja on tõenäoliselt produktiivsem, teenib suuremat palka ja on lojaalsem töötaja kui samade oskustega töötaja, kes ei ole tööle asunud läbi otsepakkumise. Samas peab silmas pidama, et otsepakkumine sobib hästi kvalifitseeritud töötajate värbamiseks, kes parasjagu aktiivselt tööd ei otsi. Enamasti tehakse sihtotsingut samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete töötajate seas.

Mõned suuremad organisatsioonid otsivad endale uusi töötajaid tudengite seast (Cook 2009: 3). Värskest kvalifitseeritud tööjõudu, kellel on vajalikud teadmised tegutsevas valdkonnas, uued innovaatilised mõtted ning suur teotahe, leiab erinevate ülikoolide ja ärikoolide lõpetajate seast. (Scholz ja Böhm 2008: 91) Selle värbamisallika puuduseks peetakse väheseid kogemusi ning väikest lojaalsust tööandjale. Ka Carrell *et al.* (2000: 168) ja Breaugh (2013: 411) toovad välja, et koolide, eelkõige kõrgkoolide lõpetajad on üks olulisemaid personali värbamise allikaid ning selle aktuaalsus on viimasel aastakümnel suurenenud. See võiks olla seotud ülikoolide ja tööandjate omavahelise aina suureneva koostööga. Ülikooli üheks eesmärgiks on õpetada välja ja anda vajalikke teadmisi uutele tööalistele inimestele. Ettevõtte ise annavad üha enam märku, millise kvalifikatsiooniga inimesi nad vajavad.

Seni on antud ülevaade töökuulutuse rollist personali värbamise protsessis läbi varasemalt tehtud uuringutele. Ollakse ühisel arvamusel, et värbamistegevus on organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohast üks olulisemaid tegureid. Nii leitakse kvalifitseeritud tööjõud, mis tagab ettevõtte konkurentsivõimelisuse. Värbamisprotsessi algfaasis tehtavad ettevõtte poolsed tegevused on aluseks positiivsele lõpptulemusele, kusjuures enne värbamistegevuse alustamist on ettevõttel juba maine tööandjana. Värbamisprotsessi esmaseks tegevuseks on vakantses ametikohast teada andmine, mille levinumaks väljundiks on töökuulutus. Eelpool kirjeldati lähemalt töökuulutuse levitamise võimalusi ja tutvustati interneti olulisuse tõusu värbamiskanalina. Järgnevalt keskendutakse töökuulutust kujundavate tegurite tutvustamisele. Välja tuuakse võimalikud seosed, mis võivad kujundada kandideerimisotsust potentsiaalse töösoovija jaoks.

1.2. Kandideerimisotsust kujundavad tegurid töökuulutuse baasil

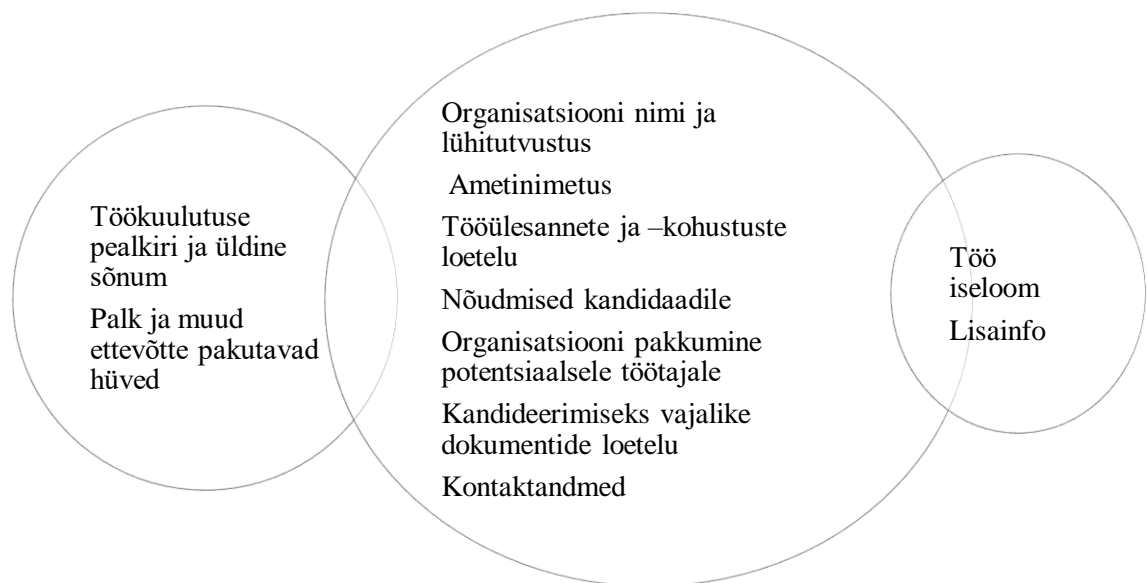
Eelnevalt on kirjeldatud viise, kuidas jõuda potentsiaalse töökohale kandideerijani. Järgnevalt on keskseks teemaks töökuulutus ja selle koostamisel olulised tunnused potentsiaalse töölesoovija jaoks.

Teaduskirjandus ei ole seadnud kindlaid raame töökuulutusele, pigem on fookuses töökuulutuse omadused ja tunnused. Töökuulutuses sisalduva informatsiooni esitlemine kindlates raamides on välja kujunenud läbi praktika, kuid infoajastu arenedes on need pidevas muutumises. Sirvides Eesti suuremates tööportaalides (CV Keskuse, CV Online) kasutatavaid töökuulutuse vorme ning kõrvutades neid kirjanduses välja tooduga, leidis autor mõned olulised märksõnad, mida võiks nimetada töökuulutuse raamtingimusteks ja mida töökuulutuse koostaja peaks arvestama.

Dessler (2012:153) rõhutab töökuulutuse pealkirja olulisust töökuulutuses, mille eesmärgiks on huvi tekitamine potentsiaalsetes kandidaatides. Näiteks võib pealkirjaks olla “Kas sina võiksid olla meie järgmine võtmetöötaja?”. Kui tähelepanu on äratatud, siis tekib juba huvi, kes see võtmetöötaja võiks olla. Pealkirjale järgnebki ametinimetus

ning kui see potentsiaalses kandideerijas huvi tekitab, loeb ta terve kuulutuse läbi. Järgnevalt teebki potentsiaalne kandideerija oma esialgse otsuse, kas töökuulutus pakub huvi või mitte ja kas sellele järgneb kandideerimisotsus. CV Keskuse ja CV Online avaldatud töökuulutustes, mis on koostatud portaalide etteantud raamide järgi, töökuulutuse pealkirjale rõhku ei panda. Ametikoha nimetus on see, mida peetakse töökuulutuse pealkirjaks. Nii CV Keskus kui ka CV Online jätavad tööpakkujatele võimaluse avaldada ka enda poolt kujundatud töökuulutusi, seepärast töökuulutusi sirvides jääb silma väga erinevad lahendusi.

Joonisel 1 on välja toodud erinevate autorite välja pakutud töökuulutuse vormiliste osade (Türk 2005: 118, Joshi 2013:27, Eensalu *et al.* 2012: 106-107) võrdlus tööportaalides CV Keskus ja CV Online reaalselt kasutuses olevate töökuulutuste tunnustega, mis järgivad tööportaali etteantud raame.



Joonis 1. Töökuulutuse välja pakutud osade võrdlus teaduskirjanduses ja praktikas.

(Türk 2005: 118, Joshi 2013:27, Eensalu *et al.* 2012: 106-107, CV Keskus, CV Online, Autori koostatud)

Jooniselt 1 saab välja tuua erinevustena, et teoreetikud on oluliseks pidanud pealkirja ja palgainformatsiooni olemasolu, kuid sirvides portaalides esitletavaid töökuulutusi, siis leiab nende äramärkimist pigem harva. CV Keskus ja CV Online toovad eraldi välja töö iseloomu ja lisainfo jagamise võimaluse töökuulutuses. Need on töökuulutuste

raamtingimuste põhilised erinevused tööportaalides kasutatavate ja teoreetikute välja pakutud lahenduste vahel. Järgnevalt on avatud raamtingimuste ühisosa.

Töökuulutuse eesmärgiks on ligimeelitada vajaliku pädevuse ja isiksuse omadustega kandidaate (Türk 2005: 116-117). Reklaamisõnumis ehk töökuulutuses peab olema lühike info organisatsioonist ja pakutavast ametikohast ning ta peab äratama kandidaatides huvi ja usaldust pakutava töö suhtes. Seal kirjeldatakse millistele tingimustele peab kandidaat vastama ja kuidas kandidaadid peavad tööpakkumisele reageerima. Töökuulutuse kirja panemisel on oluline, et eelnevalt oleks tehtud ametikoha analüüs, mis määratleb konkreetse töökirjelduse. Kahjuks ei ole töökirjeldust teaduskirjanduses eraldi käsitletud. Autor leiab, et töökirjelduse aluseks on ametikohale esitatavad nõuded, mis on omakorda detailselt lahti kirjutatud ametijuhendis. Pató (2014: 68) on andnud 7 kriteeriumit ametijuhendi koostamiseks, millest lähtuvalt saab kirja panna töökirjelduse kuulutusse. Tähtsamateks on kogu reaalsete tööülesannete ja tegevuste sisu, aeg, ulatus ja koht. Oluline on ametijuhendi/töökirjelduse keeleline selgust, stiil ja korrektsus. Esmatasandi ametikohtade ametijuhendid on üsna väljakujunenud ja sarnased erinevates ettevõtetes. Esmatasandi ja juhtivtöötajate ametikirjeldused erinevad üksteisest järgmiselt:

- esmatasandi töötajate ametijuhendid on kirjutatud personaliosakonna poolt, samas juhtivate ametikohtade kirjeldused on pandud paberile kommentaaridega töötajaja ja/või tema otsese juhi poolt;
- esmatasandi töökirjelduses on otseselt kirjeldatud materiaalseid suhteid (sh palgavahemikud) ja selgeid ametikohustusi, mida igapäevaselt tuleb täita, samas juhtivate positsioonide ülesanded kattuvad organisatsiooni tuleviku planeerimise ja visiooniga. Vastutus on pigem immateriaalne ning üldisema iseloomuga, tasustamisel arvestatakse isiklike saavutusi ettevõttes (Joshi 2013: 27).

Töö autor leiab, et töökuulutuses on töökirjeldus üks olulisemaid osasid. Kuna detailselt lahti kirjutatud ja vajalikku informatsiooni sisaldavad töökuulutused on kandideerimisotsuse kujunemisel määrava tähtsusega, siis peab ka töökirjeldus olema avatud piisava põhjalikkuse ja olulise informatsiooniga potentsiaalse kandideerija jaoks. Töökirjeldus on lühikokkuvõtte ametijuhendist. Joshi (2013: 27) välja toodud erinevused

esmatasandi ametikohtade ja juhtivtöötajate sh spetsialistide ametijuhendite vahel on heaks paralleeliks, kuidas erinevad töökirjeldused töökuulutuses. Juhtivtöötaja töökuulutus sisaldab rohkem ettevõtte tegevuste planeerimise ja visiooniga seonduvat. Esmatasandi töökirjelduses on täpselt välja toodud tööülesanded ja kohustused.

Töökuulutus on justkui esmane suhtlus ettevõtte ja potentsiaalse töötaja vahel, kus ettevõtte saadab läbi töökuulutuse välja konkreetse sõnumi – see, kuidas antud sõnum on kuulutuses edastatud, võib tugevasti kujundada, kas inimene kandideerib või mitte. 2014. aasta aprillis tegi Suurbritannia 338 heategevusorganisatsioonist koosnev ühendus Citizens Advice uuringu internetis avaldatud töökuulutuste kohta. Aluseks võeti Advertising Standards Authority (ASA) põhimõtted, mida tuleks töökuulutuse koostamisel jälgida. Uuriti 800 töökuulutust kolmest erinevast töövahendusportaalist. Tulemuseks saadi, et ainult 12% töökuulutustest vastas ASA poolt nõutavale standardile. Töökuulutuses oli oluline märkida muuhulgas töö asukoht, värbamisega seotud inimese nimi, palganumber, töökoormus (täis- või osakoormus) ja töö iseloom. Näiteks 40% kuulutustest ei kajastanud kas tegemist on täis- või osakoormusega ning ajutise või alalise tööga. Ettevõtte nime või värbamisega tegeleva inimese kontakt puudus 10% kuulutustest. Palga suurust ei olnud avaldatud 30% kuulutustest, kusjuures iga viies kuulutus ei maininud töötasu üldse. (Citizens Advice 2015)

Eestis ei ole kindlaid nõudeid töökuulutusele ning ka teaduskirjandus ei ole andnud ühtset raamistikku töökuulutuse vormile ja sisule. Eelnevas osas anti ülevaade töökuulutuse osadest, mida Eesti tööportaalides kasutatakse ning võrrelda seda väheses teaduskirjanduses äramärkimist leidnud töökuulutuste osadega. Järgnevalt keskendume töökuulutuse omadustele.

Mason ja Belt (1986: 425-432) ja Connerley *et al.* (2003: 22-39) leidsid oma uurimustes, et täpsed ja detailselt lahti kirjutatud töökuulutused vähendavad kvalifitseerimata töötajate kandideerimist vabale töökohale, eriti kui nõutud oli kindlat haridustaset või vajalikku töökogemust sarnasel alal. Sellest järeldub, et töökuulutustele, kus sisalduvad konkreetsed nõuded ja detailne töökirjeldus, kandideerivad kvalifitseeritumad töötajad.

Töökuulutuses esitatud usaldusväärne ja täpne teave tõstis oluliselt organisatsiooni atraktiivsust kandideerija jaoks, mida on samuti leidnud Gatewood *et al.* (1993), Reeve ja Schultz (2004) oma uurimustes. Kui töökuulutuses esitatud informatsiooni hulk oli kandideerija jaoks piisav ja rahulolu tekitav, tõstis see ka organisatsiooni üldist meeldivuse taset kandideerija jaoks. Ettevõtte, kel vähene tundus töötajate seas, on oluline koostada põhjalik ja ettevõtet tutvustav töökuulutus, sest siis suureneb kandideerijate arv ning samuti selline töökuulutus mõjutab ettevõtte avalikku tuntuks positiivses suunas (Acarlar *et al.* 2012: 73-74). Töökoha enda atraktiivsus sõltub palju kompensatsioonidest sh. rahalisest ja mitterahalisest. Samuti on kandideerijale olulised arengu- ja karjäärivõimalused ja muud ametikohta mõjutavad tegurid (Van Vianen *et al.* 2004: 148). Kaplan *et al.* (1991) leidsid samuti, et atraktiivsemana tajuti neid töökuulutusi, kus olid välja toodud ettevõtte poolt pakutav palganumber, kompensatsioonid ja muud töötajat puudutavad motivatsioonipaketid, mis omakorda suurendas kandideerijate arvu.

Acarlar ja Bilgiç (2007: 3) ja Feldman *et al.* (2006) uurisid kandideerimisotsuse kujunemist potentsiaalsete kandideerijate jaoks tudengite hulgas. Uurimuse eesmärgiks oli hinnata töökuulutuse usaldusväärsust, rahulolu ja atraktiivsust. Sarnaselt Allen *et al.* (2004) jõudsid uurijad järeldusele, et kandideerija jaoks on oluline informatsiooni usaldusväärsus ja rahulolu sellega. Detailselt lahti kirjutatud ja kandideerija jaoks vajalikku informatsiooni edasi andvad töökuulutused suurendasid kandideerijate arvu. Kusjuures värbamise tulemused on positiivselt seotud organisatsiooniga ning sooviga ettevõttesse tööle minna. Eriti suur mõju töökuulutuse sisul kandideerimisotsuse kujundajana oli konkreetsel palganumbril ja just üliõpilaste seas. Töötajatele, kes on eelnevalt tööturul aktiivselt osalenud, ei avaldanud palganumber nii suurt mõju kandideerimisotsuse kujunemisel, sest neil oli eelnevalt ettekujutus pakutavast palgast selles valdkonnas.

Töökuulutuse sisu suurendab organisatsiooni atraktiivsust kogenud töötajate jaoks. Seda on oluline silmas pidada töökuulutuse koostamisel ettevõtte poolt. Kui otsitakse eelneva töökogemusega spetsialisti, siis peaks töökuulutus olema koostatud detailselt lahti kirjutatuna, kasutades spetsiifilist sõnavara. Samas esmatasandi töökuulutuse

sõnakasutus peaks olema lihtne ja arusaadav kõigile. Nii saab suurendada kandidaatide arvu.

Acarlar (2007: 5) uuring võtab fookusesse töökuulutuse teksti olemuse kuulutuses, olenemata sellest, kas seda kasutatakse ajalehtedes, kodulehekülgedel või mõnes muus kohas, kust potentsiaalsed töötajad selle leiaksid. Teksti saab esitleda ja reklaamida erinevalt, mistõttu teksti omadused informatsiooni välja toomiseks on samuti olulised töötaja jaoks kandideerimisotsuse tegemisel. Gaucher *et al.* (2011) leiab oma uuringust, et olulisel kohal töökuulutuses on sõnakasutus. Maskuliinselt sõnastatud töökuulutus saab naiste poolt vähem tähelepanu. Samas töökuulutus, milles on kasutatud stereotüüpselt naiselikke sõnu, siis huvitatute arv naiste seas kasvab. Uuritud oli jaemüügijuhi töökuulutust, milles sisaldasid mehelikud laused – “Ettevõtte eesmärgiks on olla uhke töötajate valitud karjääri üle” ja “Võimalus arendada juhtimisoskust ja õppida ettevõtluse põhimõtteid”. Naiselik versioon samast töökuulutusest oli – “Me kasvatame ja toetame oma töötajaid, et nad saaksid pühenduda oma valitud karjäärile” ja “Sa arendad oma oskusi inimsuhete ja äri vallas”. Mohr (2014) on seisukohal, et naised kandideerivad töökuulutusele, kui nende oskused on 100% vastavalt töökuulutuses kirjeldatule, samas mehed otsustavad kandideerida, kui nende kvalifikatsioon vastab 60% ulatuses nõutule. Sellest järeldeb, et töökuulutuses kirjeldatud nõudmised kandidaadile mõjutavad suuresti, kes otsustab töökuulutusele kandideerida.

Parimate töötajate leidmiseks tuleb tööandjatel tihti teha loomingulisi samme, et potentsiaalsetes kandideerijates tähelepanu äratada. Eriti oluline on arvestada, et võimekamad potentsiaalsed kandidaadid on enamuse osa päevast tööl. Cromheecke *et al.* (2013) väidavad, et kasutades ebatavalisi värbamiseetodeid (nt. pilkupüüdvad postkaardid, ristsõna töökuulutuseks) on võimalus tõsta nii kandideerijate arvu, kusjuures olulisel kohal on ka kvalifitseeritud kandidaatide suurenemine.

Kaplan *et al.* (1991) tõid välja, et ajalehes avaldatud töökuulutused, mis olid oma mõõtudel teistest suuremad, hõlmasid rohkem tühja ruumi, olid ääristatud piirjoonega ja sisaldasid ettevõtte logosid – olid positiivses seoses kandideerimisavalduste arvuga. Siit tuleb välja seos, et informatsiooni presenteerimine töökuulutuses mõjutab kandideerimisotsuse kujunemist.

Jones *et al.* 2006 leidis oma uurimuses, et ajalehes avaldatavad töökuulutused erinevad oluliselt internetis kasutatavatest töökuulutustest. Ajalehes on töökuulutus paigutatud suhteliselt väikesele alale ja enamasti on nad koondatud kokku ühte rubriiki. Tööportaalides kasutatavad töökuulutused võivad üksteisest suurel määral erineda- seal leidub töökuulutusi, mis on kas mustvalged, värvilised, piltide ja logodega, traditsioonilise või tööportaali enda poolt väljatöötatud vormistusega ning osad töökuulutused sarnanevad pigem reklaamile. Samuti on leitud uuringus, et erinevat mõju avaldavad sellised kuulutused ka „sirvijatele“ -kvalifitseeritud tööjõule, kes parasjagu töötavad mõnes ettevõttes, kuid aegajalt tutvuvad tööturul pakutavate töökuulutustega. Suureks positiivseks omaduseks internetis avaldatud töökuulutustele on see, et töökuulutusele on lisatud link, mis suunab otse organisatsiooni kodulehele, et võimaldada täiendavat ja asjakohast informatsiooni organisatsiooni omaduste kohta. Nagu öeldud, siis internetis avaldatud töökuulutuse eelis teiste värbamiseks kasutatavate kanalite ees on väga suur. Peale olulise aja kokkuhoiu on tehtud ka rahalisteks vahenditeks kuluvad arvutused, mis näitavad 95% kokkuhoidu võrreldes traditsiooniliste värbamisvahenditega. Recruitsoft / iLogos Research'i poolt läbi viidud uuring ettevõtetes näitas, et keskmiselt hoiab ettevõtte interneti värbamisega kokku 17 päeva 43 päevases tsüklis. Kus 6 päeva kuluks töökuulutuste avaldamiseks ajalehes, 4 päeva paberkandjal sooviavalduste vastu võtmiseks ja rohkem kui nädal, et paberkandjal saadetud sooviavaldused läbi töötada. Seepärast kasutavad näiteks 90% Ameerika Ühendriikide ettevõtetest värbamist läbi interneti.

Redman ja Mathews (1992) tõid oma uurimuses välja, et suur osa kvalifitseeritud potentsiaalsetest kandideerijatest töötavad töökuulutusega tutvumise hetkel mõnes teises organisatsioonis. Enamasti nad lihtsalt sirvivad töökuulutusi, otsides pakkumisi, mis oleksid paremad kui praegune töökoht. Siit järeldub, et värbaval ettevõttel on oluline teha pingutus tagamaks atraktiivse ja silmapaistva kujunduse töökuulutusele, et sellistele sirvijatest töötajatele silma jääda.

Croson ja Gneezy (2009) uurisid töökuulutustele kandideerijaid online tööportaalil LinkedIn. Töökuulutuse all, “kandideeri” nupu juures, lisati märge “162 inimest on

kandideerinud”, kusjuures selline kandideerijate arv ei pruugi üldse tõsi olla. Pooled uuringus osalejad nägid seda märget, teine pool mitte. Naissoost kandideerijate arvule mõjus see märgede kandideerimiste arvu suurenemisega, samas meeskandideerijate arv jäi samaks. Põhjuseks võib olla selles, et paljude töösoovijate otsus tööpakkumisele reageerida tõstab naiste enesekindlust ja tekitab tunde, et ka mina võiksin sellel ametikohal töötada, kui esialgu julgusest on puudu jäänud. Igatahes on naissoost töötajad altimad kandideerima töökuulutusele, kuhu on palju teisi soovijaid, kusjuures eriti avaldas kandideerijate arvu kuvamine töökuulutuses positiivset mõju meestekesksetele töökuulutustele kandideerimisel.

Ettevõtted peaksid kodulehekülge kavandades arvestama, et uusi inimesi värvates on kodulehekülg koht, kus potentsiaalne tööleandideerija saab oma esmase informatsiooni organisatsiooni kohta. Seeläbi annab ta ettevõttele hinnangu, kas ta sooviks seal töötada. Osad ettevõtted esitlevad koduleheküljel mitmekesist informatsiooni, kus muuhulgas tuuakse välja töötajatele mõeldud kompensatsioonid, töö- ja pereelu tasakaalustamisvõimalused, kogukonnale suunatud väärtused ja rõhutatakse miks inimesed peaksid selles ettevõttes töötama. (Cappelli 2001: 139–146)

Töökuulutuse üheks oluliseks osaks on ka ametinimetuse. McConnelli ja Gavanski (1994) järeldasid, et ametinimetuse võib tekitada eelarvamusi töötaja suhtes. Cable *et al.* (2014: 1201-1202) uurisid ametinimetuse mõju töösooritusel, millest järeldus, et uute ja eneseteadlike ametinimetuste andmine töötajatele vähendas oluliselt töötaja stressitaset ja tekitas võimaluse luua ja kontrollida psühholoogilist turvalisust. Strobl *et al.* (2010: 33) tõid oma uurimuses välja, et ametinimetuse võib viidata töötaja ametiaja pikkusele organisatsioonis. Samuti kasutatakse ametinimetust reputatsiooni tõstjana töötaja jaoks, mis omakorda tõstab elulookirjelduse väärtust. Holmes ja Mayhew (2012: 23) leidsid, et aina rohkem kompenseeritakse töötajaid ametinimetustega. Nende uurimusest selgus, et Suurbritannia müügivaldkonna “manageride” arv, kelle teenistus jäi alla £400 nädalas, on tõusnud 37%-lt 60%-ni alates 2000ndast aastast. Siit tendents, et järjest enam antakse töötajale “ilusam” ametinimetuse, kui makstakse kõrgemat tasu. Seda kasutatakse just noorte töötajate tööle meelitamiseks.

Ametinimetuse ei ole alati pelgalt hästi kõlav sõna. Ametinimetusele kiputakse andma isikuomadusi, tähendusi. Nähakse, millist positsiooni kandja ühiskonnas omab ja millist palganumbrit kandja teenib. Järjest olulisemaks saab töötajatele ametinimetuse, eriti just noorte seas.

Ettevõtte, omadustest sõltuvalt, saab arvestada tabelis 3 kirjeldatud tegureid töökuulutuse koostades. Näiteks suuremad ja tuntud organisatsioonid ei pea enda tutvustusele nii suurt rõhku panema kui väikesed ja tundmatud ettevõtted. Olenevalt ametikohast tuleb jälgida töökuulutuse sõnakasutust, ametikoha sisuliste nõuete kirjeldust, üldist informatsiooni hulka, detailsust ja õigsust. Näiteks kvalifitseeritud spetsialisti leidmiseks võiks ettevõtte töökuulutust koostades kirjeldada töökohustusi spetsiifilist terminoloogiat kasutades. Sellisel juhul on vastavat kvalifikatsiooni mitte omavaid töötajaid ametikohale kandideerijate seas oluliselt vähem. Töökuulutuses mõjub positiivselt ka töökuulutuse pealkirja ja üldjuhul ametinimetuse esitlemine. Ametinimetuse mõju kandideerimisotsusele on suurem just nooremate potentsiaalsete kandideerijate seas. Vanemad ja teadlikumad töötajad sellele nii palju rõhku ei pane ja on kogenenumad hindamaks töökuulutuse sobivust läbi töökirjelduse või ametikoha sisuliste nõuete osas.

Palganumbri ja muude kompensatsioonide kajastamine töökuulutuses on töötajatele kandideerimisotsuse kujunemisel oluline. Mõjufaktoriks on see just esmatasandi ametikohtade puhul, kus palganumber on enamasti eelnevalt fikseeritud ja võrreldav teiste ettevõtete samade ametikohade lõikes. Töökuulutuses avaldatud tasu annab töötajale võimaluse kandideerimisotsust kujundada vastavalt sellele, kas tasu on sobiv või mitte. Samuti aitab see kokku hoida nii kandideerija kui ka ettevõtte aega. Sellised ametikohad võiksid näiteks olla puhastusteenindaja, kliendideenindaja, nõudepesija jne. Suuremat kvalifikatsiooni nõudvate ametikohtade puhul on levinum märkida palgainfo juurde „tasu kokkuleppel“ või palgavahemik ning töövestlusel sobivale kandidaadile tutvustada lähemalt palgasüsteemi või leppida kokku kindel tasu. Töökuulutusele mõjub positiivselt ka kompensatsioonide avalikustamine. Näiteks riigiteenistujate pikem tasustatud puhkus või ametiauto kasutamise võimalus.

Järgnevalt on tabelis 3 välja toodud tegurid, mis kujundavad kandideerimisotsuse kujunemist erinevate autorite poolt.

Tabel 3. Kandideerimisotsust kujundavad tegurid.

Töökuulutuses kajastuv	Võimalik mõju kandideerimisotsusele	Uurijad
Ettevõtte maine	Tuntud ettevõttele mõjub positiivselt, väike ettevõtte peab enda kohta põhjalikuma tutvustuse tegema	Eensalu <i>et al.</i> (2012), Pedras <i>et al.</i> (2007)
Töökuulutuse pealkiri	Positiivne	Dessler (2012)
Ametinimetust	Positiivne	McConnelli ja Gavanski (1994), Cable <i>et al.</i> (2014), Strobl <i>et al.</i> (2010), Holmes ja Mayhew (2012)
Ametikoha sisulised nõuded	Vastab lugeja küsimustele, mõju positiivne	Acarlar (2007), Gaucher <i>et al.</i> (2011), Mohr (2014)
Informatsiooni hulk, täpsus ja usaldusväärsus	Korrektsed, täpsed ja vajaliku informatsiooni hulk mõjub positiivselt	Allen (2004), Acarlar ja Bilgiç (2012), Feldman <i>et al.</i> (2006), Gatewood <i>et al.</i> (1993), Reeve ja Schultz (2004), Mason ja Belt (1986), Connerley <i>et al.</i> (2003), Joshi (2013)
Sõnakasutus	Spetsiifiline terminoloogia mõjub kvalifitseeritud kandidaadile positiivselt	Acarlar (2007), Gaucher <i>et al.</i> (2011), Mohr (2014)
Palganumber ja muud kompensatsioonid	Positiivne	Van Vianen <i>et al.</i> (2004), Kaplan <i>et al.</i> (1991)
Teiste kandideerijate arv	Naistele positiivne, meestele mõju puudub	Croson ja Gneezy (2009)

Allikas: Autori koostatud tabelis toodud allikate baasil.

Bakalaureusetöö esimeses osas on avatud värbamisprotsessi üldmõistet läbi erinevate teadlaste uurimustööde. Suuremat tähelepanu on pööratud protsessi alusetapile. Välja on toodud teaduslikus kirjanduses kirjeldatud tegureid ja seisukohti, mis mõjutavad potentsiaalse kandideerija kandideerimisotsust läbi töökuulutuse. Kõige olulisemad ja positiivsemad kandideerimisotsuse mõjutajad on ettevõtte hea maine tööandjana; ametikoha sisu lahtikirjutatus, vastates lugeja küsimustele; töökuulutuses sisalduva

informatsiooni hulk, täpsus, asjakohasus ja usaldusväärsus ehk õigsus; palganumbri ja muude kompensatsioonide avaldamine ning sõnakasutus. Järgnevas empiirilises osas antakse Palgainfo Agentuuri uuringu näitel ülevaade, kuidas kujuneb kandideerimisotsus uuringus osalenud vastajate jaoks. Samuti tuuakse välja osad, mis kattuvad teaduskirjanduses käsitletuga.

2. TÖÖLE KANDIDEERIMISE OTSUST KUJUNDAVAD TEGURID PALGAINFO AGENTUURI LÄBI VIIDUD UURINGU NÄITEL

2.1. Andmete ja valimi kirjeldus

Järgnevas peatükis tutvustatakse Palgainfo Agentuuri uuringut ja valimit. Empiirilises osas antakse ülevaade Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud uuringu nendest küsimustiku osadest, mis haakuvad bakalaureusetöö fookusega. Täpsemalt töökohale kandideerimisotsust mõjutavad tegurid, mis on seotud töökuulutusega. Läbi viidud uuring on laiaulatuslik ning hõlmab inimesi eri vanuserühmades ja erineva haridustasemega. Palgainfo Agentuuri uuringus kasutati hinnagskaalat, kus vastusevariante oli enamasti viis, mis on piisav andmaks väidetele arusaadavat ja võrdlevat hinnangut, kuidas kandideerimisotsust kujundatakse.

Palgainfo Agentuur on sõltumatu uuringute agentuur, mis pakub tööandjatele ja töövõtjatele töötasude turuvõrdlust. Eesmärgiks on koguda tööandjalt ja töövõtjalt informatsiooni konkurentsivõimeliste kompensatsioonipakettide kujundamiseks ja adekvaatseteks palgaootusteks. Küsitlusi korraldatakse Agentuuri poolt kaks korda aastas, viies läbi Eesti tööandjate ja töötajate tööturu- ja palgauuringuid ning analüüsides riiklikku ja rahvusvahelist statistikat. Palgainfo Agentuur annab täpsemat infot üle 400 ametiala võrdluses, kus on hästi näha tööturu ja töötasustamise trendid ning prognoosid. (Palgainfo Agentuur 2015)

Palgainfo Agentuur viis 2015. aasta aprillis läbi uuringu, mis muuhulgas hõlmas värbamiskanaleid, mida tööotsijad kasutada eelistavad. Töövõtjalt sooviti teada, kuidas on leitud praegune töökoht ja kas viimase kuue kuu jooksul on vastaja aktiivselt töö

otsimisega tegelenud. Tööandjate kaasamine uuringusse toimub Palgainfo Agentuuri kontaktandmebaasi kaudu, mis sisaldab üle 7000 organisatsiooni kontaktandmeid. Tööandjaid kaasatakse uuringusse e-kirja ja telefoni teel. Töötajate ja tööotsijate küsitluse kaasamine toimub peamiselt CV Keskuse ja Agentuuri kontaktandmebaaside kaudu e-kirja teel. Lisaks aitasid küsimustikku levitada GoWorkaBit, Haridustöötajate Liit, Üliõpilaskondade Liit ja Ametiühingute Keskliit. Küsimustik hõlmas nii valikvastuseid kui ka hinnangskaala küsimusi, kus sai vailda 5 erineva hinnangu vahel, võimalusega lisada vastajapoolne kommentaar. Nii töövõtjaid kui töötajaid motiveeriti uuringus osalema auhindadega ja võimalusega registreeruda Palgainfo Agentuuri veebilehe kasutajaks. Tööturu- ja palgauuringu küsitlus viidi läbi veebipõhiselt. Veebiküsitlusele vastamine oli nii tööandjate kui töötajate puhul anonüümne. Tööandjad esitasid töötasu andmed eraldi ankeedina ja mitte-anonüümselt. Andmete esitajate andmete kaitse eesmärgil osalejate nimekirja ei avaldata, vajadusel kommenteeritakse osalejate tausta, kuid selliselt, et vastajad tuvastatavad ei oleks. Küsimustikule sai vastata eesti ja vene keeles. (Palgainfo Agentuur 2015) Ühtlasi vajab äramärkimist asjaolu, et naisvastajate osakaal võrreldes meestega oli kaks korda suurem. Valimi üldistamisel tuleb arvestada, et tulemusi mõjutab naiste antud hinnangud.

Palgainfo Agentuuri läbi viidud iga-aastase mastaapse uuringu nimi oli „Töötajate tööturu- ja palgauuring“. Tegemist oli internetiküsitlusega ja vastajaid oli 13396 inimest. Küsimusi kokku oli 116, mis olid jaotatud üheksasse kategooriasse:

- Teie ja töö (töötamine ja mitte töötamine, põhjused)
- Ajutised tööd
- Põhiametikoht (töötasu, staaž, ettevõtte suurus, tegevusvaldkond ja töö asukoht)
- Töötasu muutused
- Aktiivsus tööturul ja tööle kandideerimised
- Palgaootused (ametialade kaupa)
- Tööandja maine
- Motivatsioon ja töökorraldus
- Vastaja andmed

Bakalaureusetöö raames võeti vaatluse alla kaks kategooriat. „Teie ja töö“, mis peegeldavad töövõtjate töötamist ja mitte töötamist. Teise ja olulisema teemana käsitletakse „Aktiivsus tööturul ja tööle kandideerimised“, mis annavad ülevaate töötajate valmisolekust töökoha vahetuseks, vakantsete tööpakkumiste leidmisest läbi erinevate kanalite ja kandideerimisotsust mõjutavatest teguritest töökuulutusele. Tulemuste analüüsis kasutatakse valimi iseloomustamiseks soolist, vanuselist, haridustasemelist ja piirkondlikku eristamist.

Palgainfo Agentuuri uuringule vastas 13396 inimest, kellest töötas 11174 inimest, mis koguhulgast moodustas 83%. Naisvastajate osakaal oli kaks korda suurem kui meestel. Vastajad olid vanuses 15-75 aastat. Huvitav on märkida, et töötamine ja mitte töötamine on naiste ja meeste seas suhteliselt võrdselt esindatud. Võiks arvata, et naistel on tööturult eemale jäämiseks rohkem põhjuseid (rasedus, lapsehoolduspuhkus, koduperenaine, lähedaste hooldamine jne) kui meestel.

Järgnev tabel 4 iseloomustab Palgainfo Agentuuri uuringule vastajate soolist jagunemist ning töötamist ja mitte töötamist.

Tabel 4. Töötavate ja mitte töötavate vastajate sooline jagunemine.

	Töötavad	%	Ei tööta	%	Kokku
Naised	7272	65	1470	66	8742
Mehed	3902	35	752	34	4654
Kokku	11174	100	2222	100	13397

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil

Järgnevas peatükis toome välja Palgainfo Agentuuri läbi viidud uuringu tulemused, mis aitavad iseloomustada selliseid tegureid nagu vastajate aktiivsust tööturul, tööle kandideerimata jätmise põhjuseid, tööotsingukanaleid ja ametikoha valiku tingimused ametinimetuse prestiižikusest lähtuvalt.

2.2. Tulemuste analüüs

Tänast tööjõuturгу iseloomustab olukord, kus kvalifitseeritud tööjõu puuduse tõttu peavad tööandjad värbamisprotsessi õnnestumiseks aina rohkem panustama, et vabale ametikohale kandideeriks sobivad tööotsijad. Barber (1998) on määranud värbamisprotsessi esimese etapi üheks olulisemaks perioodiks, kus ettevõtte kasutab hulgaliselt erinevaid võimalusi, et meelitada ligi ja suurendada potentsiaalsete tööle kandideerijate arvu. Selles varajases staadiumis tagab suur kandideerijate arv organisatsiooni värbamisprotsessi edukuse ja efektiivsuse, sest järgnevat värbamise etappides kandideerijate arv kahaneb läbi selektsiooni (Carlson *et al.* 2002). Ka tööandjad on hakanud mõistma värbamistegevuse algetapi olulisust kogu protsessis. Seeläbi tagatakse ettevõttele piisavalt suur kandidaatide hulk, kellest sobiv välja valida. Töötud on küll enamasti aktiivsem osa tööd otsivatest inimestest, kuid oluline on välja selgitada kas ja kuivõrd töökoha vahetamise altid on parasjagu töötavad inimesed. Järgmisena pöörame tähelepanu Palgainfo Agentuuri uuringus osalenud töötavate inimeste töökoha vahetamise kavatsusele. Tulemusi iseloomustab järgnev tabel 5.

Tabel 5. Töökoha vahetamise kavatsus soolises lõikes (%).

	Jah kindlasti	Pigem jah	Ei tea, ei oska öelda	Pigem ei	Kindlasti mitte
Naised	13	9	29	40	9
Mehed	11	17	25	30	16
Kokku	13	12	27	36	12

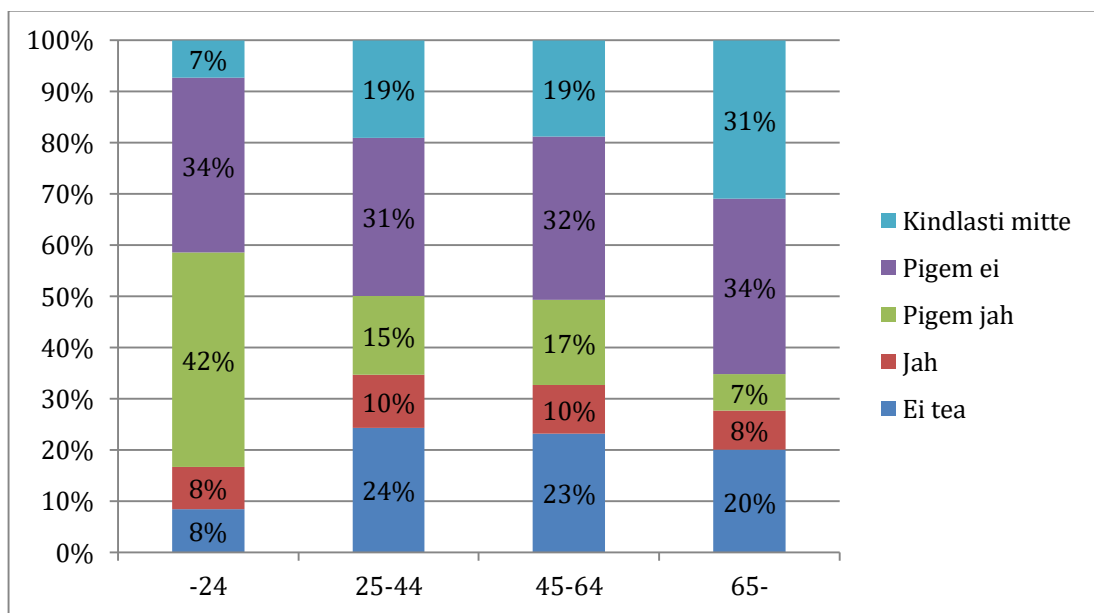
Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil

Töötavatelt vastajatelt küsiti töökoha vahetamise kavatsuse kohta järgneva kuue kuu jooksul (mai 2015- oktoober 2015). Vastata sai hinnangskaalal, valides viie erineva variandi vahel. Eesmärgiks oli iseloomustada oma valmisolekut töökoha vahetamiseks. Naiste ja meeste osakaalud on arvestatud nii, kuidas kujunes vastamise protsent naiste või meeste endi seas. Populaarseimat vastust on eristatud tumedamana.

Tabelist 5 joonistub välja, et töötavad inimesed pigem on lojaalsed oma tööandjale ja väga kergelt töökohta vahetada ei soovi. Ainult 22% naistest ja 28% meestest on valmis

mõtlemata töökoha vahetusele järgneva poole aasta jooksul. 75% töötavatest vastajatest ei ole valmis töökohta vahetama või ei ole sellele mõelnud.

Joonisel 2 on välja toodud töökoha vahetamise kavatsus vanuselises lõikes. Vanusegrupid „25- 44“ ja „45- 64“ on vastanud töökoha vahetuse kavatsusele sarnaselt. Erisused joonistuvad välja vanusegruppides „kuni 24“ ja „65 ja vanemad“. Noortest vastajatest ainult 8% leiavad, et nad kindlasti mitte ei ole valmis töökohta vahetama, samuti „ei tea“ vastus on esindatud sama protsendipunktiga. Kõige populaarsem vastus noorte seas oli „pigem jah“, kusjuures lisades sellele vastuse „jah kindlasti“ saame tulemuseks, et 50% noortest on avatud uutele pakkumistele. Vanusegrupis „65 ja vanemad“ leidsid 31%, et nemad „kindlasti mitte“ ei kavatse töökohta vahetada. See vanusegrupp esindab seda osa rahvastikust, kes hakkavad või on jõudnud pensioniikka ning jäävad vaikselt tööturul eemale, mistõttu on nad ühed lojaalsemad töövõtjad ettevõtetele.



Joonis 2. Töökoha vahetamise kavatsus vanuselises lõikes. Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil.

Vastuse variant „kindlasti mitte“ toob kõige selgemini välja erinevate vanusegruppide arvamuse selles küsimuses. Pensioniaelised töötajad soovivad kindlust ja on lojaalsed oma tööandjale, samuti on neil kogemus tööturul, mistõttu nad on kõige vähem altimad töökohta vahetama. Seevastu noored alles otsivad oma kohta tööturul ja soovivad töötada

erinevate tööandjate juures, et omandada töökogemust. Tihti alles otsitakse seda õiget ametikohta ja ettevõtet, kellega end pikemaajaliselt siduda. Huvitav on märkida, et kõikides vanusegruppides leidis iga kolmas, et nad „pigem ei“ ole valmis töökohta vahetama. Siit järeldub, et töötajad on olenemata vanusest oma praegusele tööandjale lojaalsed. Noorte vastustest saab järeldada, et 92% neist on kindel arvamus oma töökohta vahetuse kavatsusest, samas teistes vanusegruppides igal viiendal puudus oma arvamus selles küsimuses. Ainult 15% vanuses „65 ja vanemad“ leidsid, et nad oleksid valmis töökohta vahetama vastates küsimusele „jah“ või „pigem jah“, teistes vanusegruppides oli see vastus populaarsem.

Järgmisena pöörati uuringus tähelepanu inimeste üldisele aktiivsusele tööturul, võttes arvesse nii töötavaid kui ka mitte töötavaid vastajaid. Täpsemalt pidid 13397 inimest hindama oma aktiivsust tööturul, valides kolme vastusevariandi vahel:

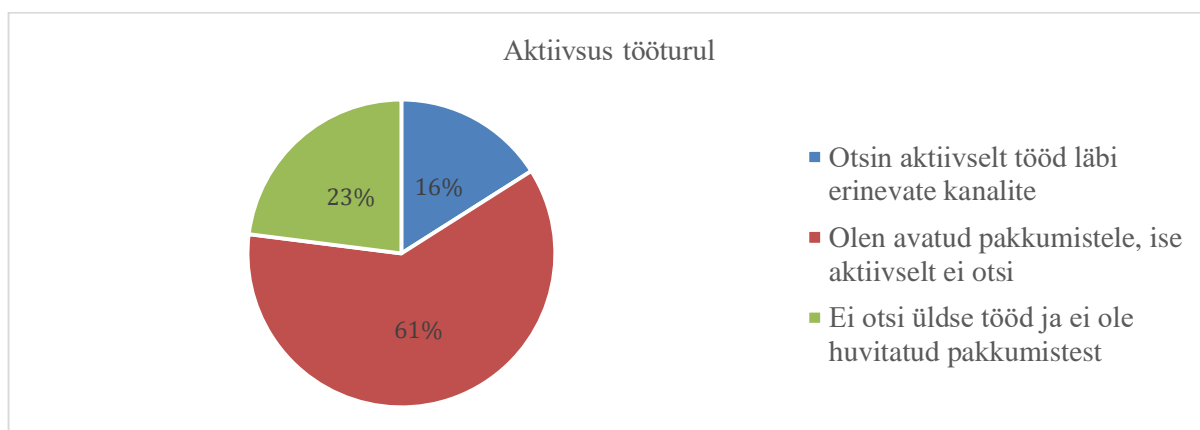
- Otsin aktiivselt tööd läbi erinevate kanalite
- Olen avatud pakkumistele, ise aktiivselt tööd ei otsi
- Ei otsi üldse tööd ja ei ole huvitatud pakkumistest

Üldist tööturu aktiivsust (tabel 9) iseloomustab suur avatus pakkumistele, kuid ise aktiivselt tööd ei otsita (61%). Aktiivselt tööd otsivaid vastajaid oli 3099, mis moodustas valimist 23%. Resoluutselt passiivseks hindasid oma tegevust tööturul 21% vastajatest. Täpsemalt on jaotused välja toodud lisas (tabel 9), kus on välja toodud sugude, piirkondlikud ja vanusegruppide vahelised erinevused. Aktiivselt tööd otsivaid vastajaid oli ootuspäraselt kõige rohkem töötute vastajate hulgas. Kõige suurem hulk aktiivselt tööotsijaid oli vanusegrupis 25-34, mis iseloomustas ka uuringule vastajate vanuselist statistilist moodi. Tabelis 9 välja toodud piirkondlik jaotus peegeldab demograafilist jagunemist vastajate seas, kus kõige suurema arvulisem vastajaskond (4427 vastajat) on Tallinna piirkonnast ja kõige väiksem Hiiu maakonnast, 49 vastajat.

Uurides aktiivsusust tööturul töötavate vastajate seas (joonis 3) tuli välja huvitav asjaolu. Kui eelnevalt uuriti töökohta vahetuse kavatsust töötavate vastajate käest, siis aktiivsust tööturul on samad vastajad hinnanud oluliselt erinevamalt. Päril selget paralleeli küll selles kahes küsimuses tuua ei saa. Töökohta vahetamise kavatsusele järgneva poole aasta

jooksul ei olnud või pigem ei olnud avatud 48% töötavatest vastajates. Samas eelnevalt jooniselt 3 saab välja lugeda, et ainult 23% töötavatest vastajatest ei otsi üldse tööd ega ole pakkumistest huvitatud. Töökoha vahetamisele järgneva poole aasta jooksul olid mõelnud 25% vastajatest andes hinnangu „jah, kindlasti“ või „pigem jah“. Võrreldes seda näitajat aktiivsusega tööturul, kus valitud vastused „Otsin aktiivselt tööd...“ ja „Olen avatud pakkumistele...“ osutusid sobivateks hinnanguteks 77%. Töö autor leiab, et hinnangute erinevuse põhjuseks on küsimuse esitlemisele viis. Ettevõtetele võiks see olla oluline, et järelkult Eestis on otsepakkumine suurepärane võimalus endale töötajaid värvata.

Joonis 3 iseloomustab töötavate vastajate hinnangut iseenda aktiivsusele tööturul.



Joonis 3. Aktiivsus tööturul töötavate vastajate hulgas. Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil.

Nagu öeldud, siis paljudel töötavatel inimestel ei ole töökoha vahetamise kavatsust, kuid uutele pakkumistele ollakse siiski avatud. Tööpakkumistele avatud, kuid parasjagu töötavate inimesteni töökuulutus tihti ei jõua, kuna nad ei ole aktiivsed tööotsijad, tööpakkumisi ise ei otsi ning nagunii tegelevad parasjagu töötamisega. Samas sihtotsingut kasutades tekib suurepärane võimalus selliseid töötajaid endale tööle meelitada. Näiteks Google palkab igal aastal pool oma uutest töötajatest just läbi otsepakkumise. Bock (2015) kirjeldab oma raamatus, et kvalifitseeritud tööjõu värbamiseks saab kasutada otsepakkumist ehk sihtotsingut, kus inimesele tehakse tööpakkumine konkreetsele

töökohale. See on hea võimalus sarnases valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, leidmaks endale juba kvalifitseeritud tööjõudu.

Lisas toodud risttabelis 9 on kirjeldatud töötajate aktiivsust tööturul nii töötavate kui ka mitte töötavate vastajate hulgas. Eraldi on pööratud tähelepanu vastajate soolisele jagunemisele ning piirkondadele, kus vastajad tööturul konkureerivad ehk nende elukoha maakond. Lisaks on välja toodud töötavate ja mitte töötavate vastajate avatus tööturu aktiivsusele eraldi. Enamus töötavatest inimestest on küll avatud pakkumistele, kuid ise aktiivselt tööd ei otsi (16%), millest saab järeldada, et töötajad on oma töökohaga piisavalt rahul, et tööturul aktiivselt mitte osaleda. Samas 61% on uutele tööpakkumistele avatud ja 23% ei ole pakkumistest üldse huvitatud. Samuti jaguneb soolises lõikes tööpakkumistele avatus sarnaselt töötavate meeste ja naiste vahel. Mitte töötavate staatuses vastajatest ainult veidi üle poolte tegelesid aktiivselt töö otsimisega.

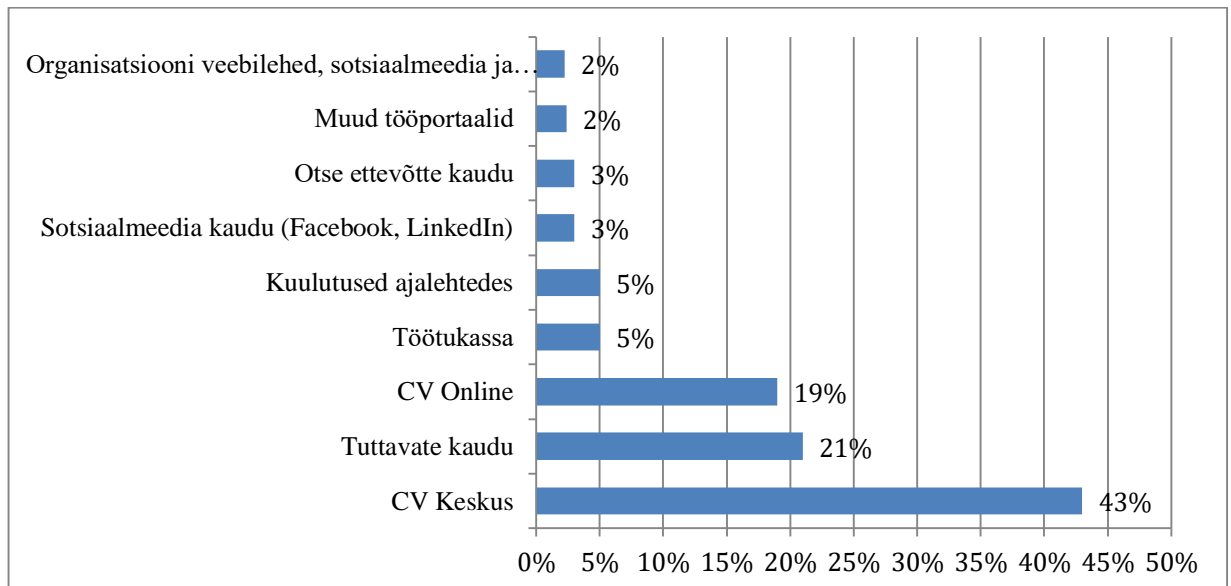
Meeste ja naiste võrdluses on mehed aktiivsemad kui naised. Mitte töötavatest naistest 52% tegelevad aktiivselt tööotsimisega, kusjuures mitte töötamise põhjustena märkisid 5% naistest, et nad on rasedus- või sünnituspuhkusel. Lapsehoolduspuhkust ja laste või teiste pereliikmete hoolitsemist tõid põhjuseks 15% mittetöötavatest vastajatest. Mitte töötamise põhjusena 188 vastajat tegelesid õpingutega (8%) ja 35% inimestest tõid põhjuseks sobiva töö puudumise tööturul. Suhteliselt võrdselt jaguneb aktiivselt otsivate ja pakkumisest mitte huvitatute arv kogu valimis.

Piirkondlikus lõikes on näha vastajate jaotus üle Eesti. Kõige vähem vastajaid on olnud Hiiu maakonnas ja kõige suurema arvulisem vastajaskond on Tallinnast. Vanuselises lõikes on suurim osakaal vanusegrupil „25-34“ ehk arvuliselt 3916 inimest. Vastajate piirkondlik jaotus peegeldab hästi üldist demograafilist jaotust Eesti elanikkonnas. Kuna tegemist on töötajate tööturu- ja palgauuringuga, siis enamus vastajaid on tööealised inimesed, kelleni see küsimustik on jõudnud. Kuna uuringule sai vastata elektrooniliselt, siis vanemaealiste osakaal on suhteliselt tagasihoidlik.

Järgmisena käsitleme tööotsingu kanaleid vastajatelt, kes otsisid aktiivselt tööd läbi erinevate kanalite ja olid avatud pakkumistele, kuid ise aktiivselt tööd ei otsinud. Vastajad

said küsitluses järjestada etteantud tööotsingu kanalid. Bakalaureusetöös võetakse vaatluse alla esimene valik ja nende jagunemine vastajate seas. Tulemused on joonisel 4.

Kõige populaarsemaks peeti CV Keskust, teisena toodi välja tuttavate soovitusel. Võib öelda, et Eesti kaks kõige suuremat tööportaali nagu CV Keskus ja CV Online on kõige suuremad esmased tööpakkumiste allikad uue töökoha leidmisel, kokku lausa 62%. Tähtsat rolli töökoha leidmisel mängivad ka tuttavate soovitusel ja Töötukassa. Diagrammist on välja jäänud need valikud, mille osatähtsus oli alla 2%, nendeks on töömessid ning töövahendus ja personaliotsingu firmad. Palgainfo Agentuuri koostööpartner CV Keskus on käesoleva uuringu levitaja, seepärast võib CV Keskuse populaarsus olla teatud määral mõjutatud.



Joonis 4. Tööotsingu kanalid aktiivselt tööd otsivate vastajate seas. Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil)

Ettevõtted saavad eelnevalt jooniselt 4 olulise teadmise, milliseid kanaleid tööotsijad uute töökohtade leidmiseks kasutavad. Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööportaalid ja ajalehed (69%) on potentsiaalsete töötajate leidmiseks olulised tööotsingu kanalid vabast töökohast teavitamiseks. Samuti toetab teaduskirjandus internetis tegutsevate tööportaalide osatähtsuse kasvu. (Dineen *et al.* 2007) Palgainfo Agentuuri uuringu andmetel saame järeldada, et 74% tööotsingu kanalitest on seotud internetiga. Samas

tuleb tähelepanu pöörata asjaolule, kuidas uuring läbi viidi. Töötajate ja tööotsijate küsitluse kaasamine toimus peamiselt CV Keskuse ja Palgainfo Agentuuri kontaktandmebaaside kaudu e-kirja teel.

Järgnevas tabelis 6 on kirjeldatud kaheksa kõige populaarsema vastuse osakaalu tööotsingu kanaleid puudutavas küsmuses. Osakaalud on välja toodud sugude ja vanuserühmade järgi, andmaks ülevaadet, kuidas erinevad vanuserühmad tööotsingu kanaleid kasutavad. Eraldi on naiste ja meeste hinnangud selles küsimuses. Näitajad on leitud vanusegruppide siseselt, et kajastuks vastava vanusegrupi esimene eelistus, mida kasutatakse tööotsimise kanalina.

Tabel 6. Tööotsingu kanalid aktiivselt tööd otsivate vastajate seas soo ja vanuserühmade järgi (%).

Tööotsimis-kanal	CV Keskus	Tuttavate kaudu	CV Online	Töötukassa	Kuulutused ajalehes	Sotsiaalmeeidia	Otse ettevõtte kaudu
Sugu	43	21	19	5	5	3	3
Mehed	41	24	19	4	5	4	4
Naised	44	20	19	6	5	3	3
Vanus	Mehed						
...-24	52	19	13	4	2	4	6
25-34	43	22	19	3	2	6	5
35-44	40	25	23	4	3	2	3
45-54	38	27	18	5	6	2	4
55-64	36	23	19	4	9	6	4
64-...	34	22	22	3	15	2	3
Vanus	Naised						
...-24	54	14	15	6	1	6	3
25-34	47	16	23	5	2	4	3
35-44	43	20	20	6	7	3	2
45-54	41	23	17	8	7	0	3
55-64	38	25	18	6	7	2	4
64-...	32	19	19	3	17	3	6

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil. Märkused: Rasvases kirjas on tabelis esile toodud teistest enam esile tulevad vastused

Tuletades meelde teaduskirjanduses uuritud seisukohta (Baum ja Kabst 2014: 353), et tööportaalides avaldatud töökuulutused mõjuvad potentsiaalsele kandideerijale atraktiivsemana kui ajalehes avaldatud töökuulutused, siis Palgainfo Agentuuri uuringu põhjal võib väita, et tööportaalid on ka kõige atraktiivsem tööotsingu kanal.

Üldiselt meeste ja naiste vastused ei erine, kuid välja võib tuua mõned tähelepanekud. Viiendik arvas, et tuttavate kaudu uue töökoha leidmine on kõige olulisem tööotsingu kanal. Eraldi tasuks välja tuua vanuserühma „64 ja vanemad“, nemad hindasid ajalehe kuulutusi oluliseks (15-17%) tööotsingu kanaliks- oluliselt kõrgemaks, kui näiteks kuni 24 aasta vanused (1-2%). Huvitav on veel märkida, et otse ettevõtte kaudu tööpakkumisi leida pidas 64 ja vanematest inimestest oluliseks just naised (6%), mehed hindasid selle tähtsust ainult 3% vanusegrupi vastajatest. Töötukassa tööotsingukanalina on kõikides vanusegruppides suhteliselt võrdselt oluline, mis tähendab, et töötukassa küll võiks olla olulisem tööotsingu kanal, kuid samas kasutavad seda inimesed erinevatest vanusegruppidest.

Järgnevalt paluti vastajatel hinnata viimase kuue kuu jooksul, kas tööturul leidub neile sobivaid töökohti. Vastata said need, kes eelnevalt olid märkinud, et nad on avatud uutele pakkumistele ja otsivad aktiivselt tööd. Tabelis 10 on välja toodud hinnang sobivate ametikohtade pakkumisele tööturul. Doktorikraadiga inimesed leidsid ainukese grupina, et nende jaoks viimase kuue kuu jooksul sobivaid pakkumisi üldse ei ole –kõige populaarsem vastus- või on pigem vähe. Halliga on märgitud need vastused, mis olid kõige populaarsemad. Võib öelda, et olenemata haridustasemest hinnatakse pakutavate töökohtade sobivust madalaks ja umbes 10% vastajaskonnast puudub aramus selles küsimuses.

Samuti pöörati tähelepanu ametikoha prestiižikuse olulisusele aktiivselt tööd otsivate ja pakkumistele avatud naiste ja meeste seas, kui on võimalik valida mitme sobiva tööpakkumise vahel. Vastuste jagunemist on näha bakalaureusetöö lisades olevas tabelis 11.

Järgnevas tabelis 7 on toodud väljavõtte bakalaureusetöö lisades olevast risttabelist 11, mis keskendub ametinimetuse prestiižikuse olulisusele haidustasemelises lõikes. Halliga on märgitud need vastused, mille valiku protsent oli kõige kõrgem. Vastajaid kokku oli 9445 inimest, vastata said aktiivselt tööd otsivad ja pakkumistele avatud inimesed. Siit on huvitav välja tuua asjaolu, et bakalaureusekraadiga vastajad pidasid võrreldes teiste kõrgharidustasemeid omavate vastajatega olulisemaks ametinimetuse prestiižikust. Põhjus võib olla, et bakalaureusekraadi omavatel inimestel ei ole nii spetsiifilist kvalifikatsiooni kui näiteks doktorikraadiga inimestel või ka rakenduslikku kõrgharidust omandanud inimestel. Samas kõige olulisem oli see tunnus põhiharidust ja väiksemat haridustaset omavate vastajate jaoks (34%) ja väga oluliseks olid seda tegurit pidanud 6%. Madalam haridustase on ka selle teguri olulisuse põhjuseks. Vähene haridustase kindlasti piirab ametikohtade valiku võimalust ja nagu noortegi puhul on hästi kõlav ametinimetuse CV väärtust tõstev tegur. Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööpakkumise puhul ei ole see tegur esmatähtis, küll aga hea vahend tööpakkumist pilku püüdvamaks muuta.

Tabel 7. Ametinimetuse prestiižikus sõltuvalt haridustasemest (%).

Ametinimetuse prestiižikus	Täiesti ebaoluline	Pigem ebaoluline	Nii ja naa	Pigem oluline	Väga oluline
Haridustase					
Doktorikraad	31	38	22	9	0
Magistrikraad	21	28	28	19	4
Bakalaureusekraad	21	26	30	18	5
Rakenduslik kõrgharidus	27	28	26	16	4
Kutseharidus	28	25	28	14	4
Üldkeskharidus	28	28	27	14	4
Põhiharidus või vähem	29	19	34	12	6

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil.

Olenemata haidustasemest leiavad enamus, et ametinimetuse prestiižikus on täiesti ebaoluline või pigem ebaoluline. Oluliseks pidasid seda umbes 20% vastajatest, kusjuures „nii ja naa“ vastuseid oli umbes 10% rohkem kui olulisuse protsent. Ametikoha valikul analüüsiti ametinimetuse prestiižikuse olulisust ka soolises lõikes. Naistest 21% leidsid, et ametinimetuse on oluline või pigem oluline. Meeste seas oli olulisuse või pigem olulisuse protsent 19. Sellest järeldub, et töötavate meeste ja naiste jaoks on sama olulisuse tasemega ametinime prestiižikus. Kõige suurem erinevus joonistub välja

vanuselises lõikes (vt tabelit 11 lisades), kuidas vanuse tõustes ametinimetuse prestiižikus väheneb. Nagu eelnevalt teaduslikus kirjanduses välja toodi Holmes ja Mayew (2012) ning Strobl *et al.* (2010) järgi, et ettevõtted annavad järjest enam „ilusaid“ ametinimetusi, mis mõjuvad töötaja prestiižikusele või elulookirjeldusele positiivselt. Just noorte jaoks on see oluline, kes edaspidi soovivad parematele töökohtadele kandideerida ning seepärast on nende jaoks oluline, mis ametinimetus nende CV-d kaunistab.

Eelnevate tabelite ja jooniste abil anti üldine ülevaade Palgainfo Agentuuri läbiviidud uuringu valimist. Edasi tutvustatakse lähemalt kandideerimisotsuse kujunemist või mitte kujunemist töökuulutuse baasil.

Järgnevalt antakse ülevaade töökuulutusele kandideerimata jätmise põhjustest. Oluline on märkida, et töökuulutusele kandideerimisotsust kujundavaid tegureid iseloomustati nende inimeste näitel, kes eelnevalt oli selekteeritud kui aktiivselt tööd otsivad või pakkumistele avatud vastajad. Täpsemalt pööratakse tähelepanu töökuulutuse ja/või kodulehekülje muljele, organisatsiooni mainele, internetis kättesaadavale informatsioonile ettevõtte kohta ja tööülesannete kirjelduse üldisele muljele.

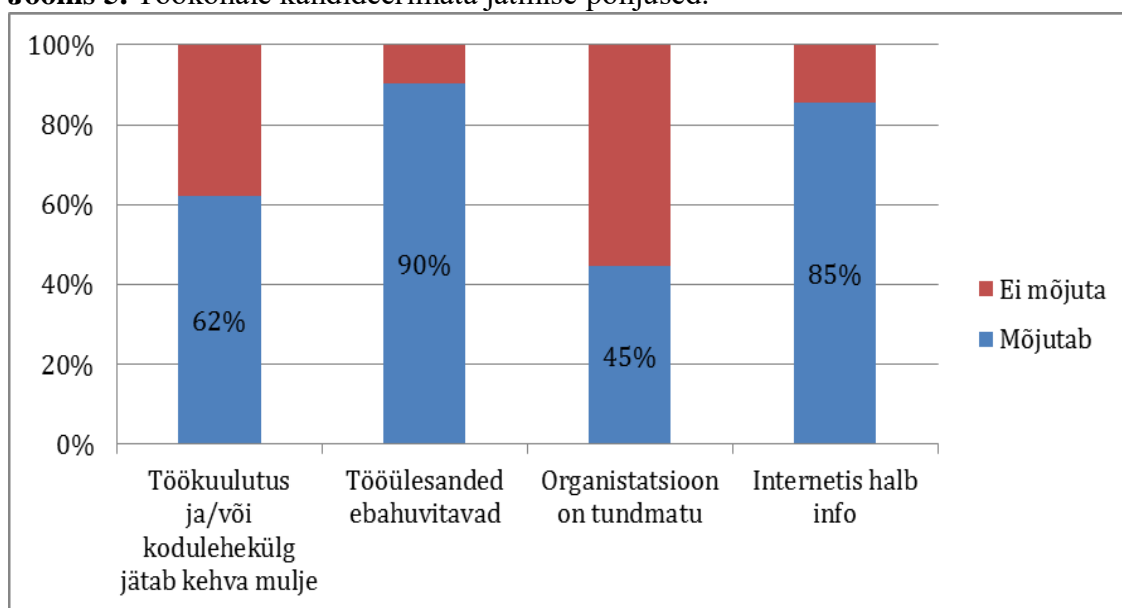
Uuringus küsiti kandideerimisest loobumise põhjuseid, millele sai vastata hinnangskaalal, viie erineva variandi vahel valides. Vaatluse alla võetakse töökuulutust ja tööülesandeid iseloomustavad hinnangud, mida oli kokku neli. Valimi suurus on 10627 vastajat. Küsimus oli vormistatud eitavas vormis, lõpetades lauset „Ma ei kandideeri, kui...“.

Kolmest olulisemast tunnusest kõige suuremat mõju omab tööülesannete huvipakkuvus. See on oluline tegur töökuulutuse koostamisel. Juba eelnevalt selgus teadusartiklite autoritelt nagu Mason ja Belt (1986: 425-432) ning Connerley (*et al.* 2003: 22-39), kes leidsid, et täpsed ja detailselt lahti kirjutatud töökuulutused suurendavad kvalifitseeritud töötajate kandideerimist vabale töökohale, eriti kui nõutud oli kindlat haridustaset või vajalikku töökogemust sarnasel alal. Sellest järeldub, et töökuulutus, kus sisalduvad konkreetset nõuded ja detailne töökirjeldus, on potentsiaalsele kandideerijale huvipakkuvam, eriti kvalifitseerituma tööjõu osas. Antud töö lisades olev tabel 12

illustreerib seda mõtet Palgainfo Agentuuri uurimuse näitel. Tabelis 12 on populaarsemad vastused märgitud halliga.

Järgneval joonisel 5 on toodud välja kogu valimi arvamus kandideerimata jätmise põhjustest. „Nõustun täielikult“ ja „pigem nõustun“ on kokkuvõetud näitajaga mõjutab ning pigem ei nõustu ja üldse ei nõustu hinnangud liidetud kokku „ei mõjuta“ näitajaga. Nii ja naa vastuseid arvestatud ei ole, sest selle hinnangu andjatel ei ole selles küsimuses kindlat seisukohta.

Joonis 5. Töökohale kandideerimata jätmise põhjused.



Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil

Esimesena võtame vaatluse alla väite kandideerimise otsuse kujundajana „Tööülesanded tunduvad ebahuvitavad“. Vastajatest 69% leiab, et töökuulutuse sisu ehk tööülesanded on olulised mõjutajad kandideerimisotsuse kujunemisel, märkides vastuseks nõustun täielikult või pigem nõustun. Doktor-, magistri- ja bakalaureusekraadiga vastajad olid suurema protsendiga esindatud vastusega „nõustun täielikult“ väitega, et kui tööülesanded tunduvad ebahuvitavad, jätan töökohale kandideerimata. Põhiharidusega vastajaid samas leidsid, et vastus „nii ja naa“ on neile sobivaim. Siit järeldus, et vastavalt haridustasemele suhtutakse tööülesannete kirjeldusele olulisusele. Ka Joshi (2013:27) kirjeldas erinevusi esmatasandi ametikohtade ja juhtivtöötajate sh spetsialistide ametijuhendite/töökirjelduste vahel, mis on heaks paralleeliks, kuidas erinevad

töökirjeldused töökuulutuses peaksid olema koostatud. Kvalifitseeritud ametikohta kirjeldav töökuulutus sisaldab rohkem ettevõtte tegevuste planeerimise ja visiooniga seonduvat. Esmatasandi töökirjelduses on täpselt välja toodud tööülesanded ja kohustused. Ettevõtjate jaoks on oluline teada, et kvalifitseerituma tööjõu leidmiseks on vajalik detailne ja lahti kirjutatud töökirjeldus, mida leidis ka Connerley *et al.* (2003: 22-39) oma uurimuses- täpsed ja detailselt lahti kirjutatud töökuulutused vähendavad kvalifitseerimata töötajate kandideerimist vabale töökohale, eriti kui nõutud oli kindlat haridustaset või vajalikku töökogemust sarnasel alal. Kindla kvalifikatsiooniga töötajad otsivad enamasti sarnaseid ametikohti erinevates ettevõtetes. Sellisel juhul oodatakse töökuulutuses detailset töökirjeldust arusaamaks kas ametikoht võiks olla sobiv. Omades kindlat oskust on potentsiaalsel kandideerijal ootused tulevasele ametipositsioonile. Seevastu väiksema haridustasemega inimesed on valmis töötama erinevamatel ametipositsioonidel, sest neil puudub spetsiifiline väljaõpe oskustöös.

Kodulehekülje ja/või töökuulutuse mõju kandideerimisotsusele oli madal ainult 18% vastanute jaoks. Kolmandik jäi pigem vastuse variandi „nii ja naa“ vahele, kuid kandideerimise otsuse mõjutajana nägid kokku 48% vastanutest, et töökuulutuse ja/või kodulehekülje mulje on oluline ja põhjustab või võib põhjustada kandideerimata jätmise töökuulutusele. Kuna ühes küsimuses uuriti kahte erinevat tegurit- töökuulutust ja kodulehekülge, siis võisid vastajad hinnangut andes ainult keskenduda ühele neist. Valimi suurus annab meile siiski kindluse, et tegemist on olulise teguriga kandideerimisotsuse kujunemisel. Nii töökuulutus kui ka kodulehekülg annavad lugejale signaali ettevõttest, kui mulje positiivne, siis järgneb ka kandideerimisotsus. Acarlar (2007: 5) leidis oma uurimuses, et teksti saab esitleda ja reklaamida erinevalt, mistõttu teksti omadused informatsiooni välja toomiseks on samuti olulised töötaja jaoks kandideerimisotsuse tegemisel. Kui koduleheküljelt on keeruline leida vajalikku informatsiooni, näiteks ettevõtte kontakte, siis pigem võib kandideerimisotsus olla negatiivne. Samuti ei jää ettevõttest korrektne mulje, kui töökuulutuses on kirjavead või puudub kandideerija esmastele küsimustele vastav informatsioon.

Väitele, et internetis on halb informatsioon organisatsiooni kohta ja seetõttu jäetakse töökohale kandideerimata, andsid vastajad hinnangu selliselt nagu kajastab lisades oleva

tabeli 12 viimases osas. Võib öelda, et internetis leiduv info mõjutab oluliselt töökohale kandideerimise otsust. Peaaegu 60% vastajatest leidsid, et halva info puhul jätavad nad töökohale kandideerimata, kusjuures mehed olid selles küsimuses resoluutsemad kui naised. Meestest 34% vastajatest jätab kindlasti töökohale kandideerimata kui leidub negatiivset informatsiooni. Naised olid veidi leebemad ning populaarseim vastusevariant oli „pigem nõustun“. Selles küsimuses haridustasemelise erinevuse tõid välja põhiharidusega meesvastajad, kes halvustavat informatsiooni nii oluliseks ei pidanud ja vastasid kõige enam „nii ja naa“. Põhjuseks võib olla madalamast haridustasemest tulenev töökohtade valiku piiratus ning meestel, perepeana ja põhilise sissetuleku teenijana, ei teki võimalust ametikoha ja ettevõtte suhtes väga valiv olla. Nagu eelnevalt välja toodi, siis ettevõtte mainet kujundavad erinevad faktorid nagu kodulehekülg, avaldatud artiklid meedias jne. Madalama reputatsiooniga tööandjad said 50% vähem tööle kandideerimissoove, kusjuures sooviavaldused tulid madalama kvalifikatsiooniga töötajate poolt (Turban ja Cable 2003). Varasema uuringu arvamus ühtib empiirilises osas leitud hinnanguga, eriti madalama haridustasemega töölesoovijate hulgas.

Uuringu põhjal võib järjestada töökuulutusele kandideerimist mõjutavad tunnused potentsiaalsete kandideerijate jaoks selliselt, alustades oluliseimast:

1. Tööülesanded ebahuvitavad
2. Internetist leiab organisatsiooni kohta halba või halvustavat informatsiooni
3. Töökuulutus ja/või kodulehekülg jätab kehva mulje

Neljas tunnus, organisatsiooni tundmatus, vastajate kandideerimisotsust ei mõjuta. Uuringus küsiti, kas nad jätaksid töökohale kandideerimata kui organisatsioon, st selle nimi on neile tundmatu, 45% vastajatest leidsid, et nad pigem jätaksid kandideerimata. Siit võib teha järelduse, et organisatsiooni tundmatus ei mõjuta kandideerimisotsust, kuid kui organisatsioonil on halb maine tööandjana, siis kindlasti on kandideerimisotsus negatiivselt mõjutatud. Saadud tulemust on hea võrrelda teaduskirjanduses uurituga, kus jõuti sarnasele tulemusele- madalama reputatsiooniga tööandjad said 50% vähem tööle kandideerimissoove, kusjuures sooviavaldused tulid madalama kvalifikatsiooniga töötajate poolt. (Turban ja Cable 2003) Seepärast on tööandja bränding ehk mainekujundus olulisel kohal ka värbamistegevuses. Üheks eesmärgiks on olemasolevate

töötajate hoidmine. Teiseks ja tähtsamaks on uute leidmine ning teadlik kommunikatsioon töötajatele, milles esitletakse oma eeliseid ja omapära tööandjana. (Pedras *et al.* 2007: 81-82)

Kokkuvõtlikult võib välja tuua, et need neli tunnust, mida empiirilises osas lähemalt analüüsiti, on mõjutajad kandideerimisotsuse kujunemisel potentsiaalse kandideerija jaoks. Ametikoha sisulisi nõudeid ja sõnakasutust ning töökuulutuse pealkirja ja informatsiooni hulka, täpsust ja usaldusväärsust peeti Palgainfo Agentuuri uuringu vastajate poolt kaheks kõige rohkem kandideerimisotsust mõjutavaks faktoriks uuritavate tegurite seas. Organisatsiooni tundmatuse ja teaduskirjanduses välja toodud arvamuste osas paralleeli tuua päris ei saa, kuid siiski võib uuringu põhjal väita, et 45% vastajatest jätab töökuulutusele kandideerimata, kui ettevõtte, kes töötajat otsib, on töötajate jaoks tundmatu.

Varasemalt läbi viidud teadusuuringute (Acarlar 2007, Mohr 2014 jt.) seisukoht ametikoha kirjelduse sisulistele nõuetele ja nende olulisusest tuli välja ka Palgainfo Agentuuri uuringu valimi põhjal. Potentsiaalsetele töötajatele on oluline, et tööülesanded on huvitavad ja vastavad lugeja küsimustele. Siin on autori arvates kaks vaatenurka. Ühelt poolt jäetakse kandideerimata, kui töökuulutus ei anna piisavalt informatsiooni pakutava ametikoha kohta. Samas võib põhjuseks olla, et ametikoha kirjeldus ei ole kandideerija jaoks huvipakkuv või ei sobi tema kvalifikatsiooniga. Teisalt kui töökuulutuse koostamisel on vähe panustatud töökirjeldusele ja see ei köida lugeja tähelepanu või on arusaamatu ning üldine, siis selle põhjal kujuneb samuti negatiivne kandideerimisotsus.

Informatsiooni hulk, detailsus, täpsus, usaldusväärsus sai empiirilises osas võrreldud töökuulutuse ja/või kodulehekülje kehva mulje jätmisega. Erinevad autorid olid seisukohal, et mida rohkem informatsiooni on töökuulutuses kirjas, seda suurem on kvalifitseeritud kandideerijate hulk (Allen 2004 jt.). Uuringu tulemustest selgus, et 62% vastajatest jätab töökuulutusele kandideerimata, kui mulje on halb. Koduleheküljel ja töökuulutus on ettevõttele nagu visiitkaart, mille põhjal tekitab ettevõtte endast mulje potentsiaalsele kandideerijale kui ka kliendile. On väga oluline näha vaeva ja panustada töökuulutuse koostamisele ja seal olulise informatsiooni välja toomisele. Samuti on

koduleheküljega, kui vajalikku informatsiooni sealt ei leia, siis pigem jääb positiivne kandideerimisotsus tegemata.

Tabelis 8 on kokku võetud kolm kandideerimisotsust mõjutavat tunnust ning võrreldud teaduskirjanduses väljatoodud tulemusi käesolevas bakalaureusetöös käsitletud uuringu tulemustega.

Tabel 8. Töökuulutuse mõju kandideerimisotsuse kujunemisel võrreldes teaduslikku kirjandust uuringus osalenute arvamusega

Töökuulutuse osa	Võimalik mõju kandideerimisotsusele teaduslikus kirjanduses	Palgainfo Agentuuri uuringu valimi arvamus kandideerimisotsuse kujunemisele
Ettevõtte maine (<i>Organisatsiooni tundmatus</i>)	Tuntud ettevõttele mõjub positiivselt, väike ettevõtte peab enda kohta põhjalikuma tutvustuse tegema	Uuring ei käsitlenud teemat piisava põhjalikkusega, et mõjufaktorit välja tuua
Ametikoha sisulised nõuded, sõnakasutus (<i>Tööülesanded ebahuvitavad</i>)	Vastab lugeja küsimustele, mõju positiivne. Spetsiifiline terminoloogia mõjub positiivselt kvalifitseeritud kandidaadile.	Tööülesannete kirjeldus on oluline mõjutaja, mida kvalifitseeritum töötaja, seda olulisem positiivne mõju kandideerimisotsusele
Töökuulutuse pealkiri, informatsiooni hulk, täpsus ja usaldusväärsus (<i>Töökuulutus ja/või kodulehekülj jätab kehva mulje</i>)	Pilkupüüdev pealkiri, korrektne, täpne ja vajalikku informatsiooni sisaldav töökuulutus mõjub positiivselt	Halb mulje töökuulutusest ja/või koduleheküljest mõjutab kandideerimisotsust negatiivselt
Ametinimetuse prestiižikus (<i>Ametinimetuse prestiižikus</i>)	Positiivne	Ametinimetuse mõju suurem nooremate seas

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil

Ametinimetuse prestiižikuse olulisus joonistus välja nooremate vastajate seas ja vanuse suurenedes selle osatähtsus kahanes oluliselt. Varasemates uuringutes on jõutud järelduseni, et ametinimetuse on oluline potentsiaalse kandideerija jaoks (Cable *et al.* 2014, Strobl *et al.* 2010). Paljud värbamist hõlmavad uuringud on tehtud just kõrgkoolide lõpetajate seas (Carrell *et al.* 2000: 168), kelle jaoks on ametinimetuse olulisel kohal, sest ilus ametinimetuse tõstab elulookirjeldusele väärtust.

Käsitletud teema on huvipakkuv ja asjakohane praeguses majandussituatsioonis. Bakalaureusetööd võiks edasi arendada, tehes lisauuringuid kandideerimisotsuse kujunemisest värbamise esimeses etapis. Täpsemalt ja eradi võiks käsitlust leida kõik neli tunnust, mida töös kirjeldati. Näiteks interneti mõju-, ettevõtte maine-, töökuulutuse disaini- ja palgainformatsiooni avaldamise mõju kandideerimisotsuse kujundajana. See annaks head informatsiooni tööandjatele, mida töösoovija tööpakkujalt ootab.

KOKKUVÕTE

Kandideerimisotsuse kujunemine on aktuaalne teema tänapäeva tööturu olukorras, kus tööeline elanikkond väheneb ja kvalifitseeritud töötajaid on ettevõtetel raskem leida. Värbamistegevus on järjest rohkem seotud infoühiskonna arenguga, kus olulisel kohal on reageerimiskiirus, mugavus ja tähelepanu köitmine. Ettevõtetel, kes uusi töötajaid värbavad, tuleb olla teadlik, kuidas töökuulutuses sisalduv informatsioon kandideerimisotsust kujundab. Tihedas konkurentsist töötajate pärast võib organisatsiooni jätkusuutlikuse võtmeküsimuseks olla kvalifitseeritud töötajaskonna leidmine ettevõttesse. Seejuures tuleks arvestada töökuulutuse koostamisel ehk potentsiaalsete töötajate ligimeelitamisel kandideerimisotsust kujundavate teguritega.

Senistes personali värbamisprotsessi käsitlevates uuringutes on enam keskendunud tööandja vaatele ja värbamisprotsessi personali valikut puudutavale osale ning vähem on tähelepanu pööratud protsessi esimesele poolele ja töövõtja kandideerimisotsust kujundavatele teguritele tööpakkumistes.

Mitmed autorid on teinud teadusuuringuid, leidmaks millised tunnused on olulised töökuulutuses kandideerimisotsuse tegemiseks. Mamoria ja Gankar (2009) ja O'Connor (2011) on toonud välja ettevõtte ja potentsiaalse töötaja eesmärkide ühtimise. Breugh (2013) ja Carrell *et al.* (2000) on uurinud töökuulutuse levitamise meetodi olulisust, et just õigete kandideerijateni jõuda. Värbamistegevusel pööravad ettevõtted aina rohkem tähelepanu mainele, kus fookus on teadlikul kommunikatsioonil potentsiaalse kandideerija jaoks. Nii tekib ettevõttel võimalus esitleda ja rõhutada oma eeliseid ja omapära tööandjana (Pedras *et al.* 2007).

Olulisemad töökuulutust kujundavad tegurid varasemate uurimuste põhjal olid töökuulutuse usaldusväärsus, rahulolu ja atraktiivsus (Acarlar ja Bilgiç 2013, Feldman *et*

al. 2006 ja Allen *et al.* 2004), lisaks täpsus (Gatewood *et al.* 1993, Reeve ja Schultz 2004) ning informatsiooni hulk ja detailsus (Connerley *et al.* 2003). Ametinimetuse olulisuse töökuulutuses tõi välja Strobl *et al.* (2010). Acarlar (2007) uuris töökuulutuse teksti ehk sisu ja Gaucher *et al.* (2011) sõnakasutuse olulisust. Teadusuuringutes käsitletud tegurid mõjusid töökuulutusele positiivselt, tõstes potentsiaalsete kandideerijate huvi töökuulutuse vastu.

Bakalaureusetöö empiirilises osas kasutati Palgainfo Agentuuri poolt tehtud uuringut, mis andis võimaluse uurida kandideerimisotsuse kujunemist potentsiaalse töötaja vaatenurgast. Uurimuse valim oli üle 13 000 vastaja. Fookuses olid töötuskanalid, ametinimetuse prestiižikus, ettevõtte tundmatus, ettevõtte töökuulutuse ja/või kodulehekülje halb mulje, internetis leiduva informatsiooni mõju potentsiaalsele kandideerijale ja tööülesannete ebahuvitavus. Saadud tulemusi võrreldi teaduskirjanduses käsitletud tulemustega.

Uuringust selgus, et töötajad on tööandjale lojaalsed, ainult veerand vastajatest on valmis mõtlema töökoha vahetusele järgneva poole aasta jooksul. Tööturu aktiivuse seisukohast on huvitav asjaolu, et kui eelnevalt uuriti töökoha vahetuse kavatsust töötavate vastajate käest (75% ei olnud huvitatud), siis aktiivsust tööturul on samad vastajad hinnanud oluliselt positiivsemalt („Otsin aktiivselt tööd...” ja „Olen avatud pakkumistele...” osutusid sobivateks hinnanguteks 77%).

Töötuskanalitest sai kõige suuremat tähelepanu CV Keskus, kes koos CV Onlinega moodustas 58% vastajate eelistatuid valikuteks. Lisades sellele muud internetiga seotud tööotsingu kanalid (muud tööportaali, sotsiaalmeedia), selgus uuringust, et 74% leitakse töö läbi interneti. Vaba ametikoha tekkimisel peaksid tööpakkujad kindlasti uue töökuulutuse tööportaali lisama. Teine oluline tööotsingu kanal oli töö leidmine läbi tuttavate (20%), mis haakub hästi otsepakkumise teemaga. See on oluline ettevõtete jaoks, kes soovivad leida kvalifitseeritud töötajaid valdkonnasiseselt, sest oluline osa uuringule vastajatest olid töötajad, kes olid küll pakkumistele avatud, kuid ise aktiivselt tööd ei otsinud.

Kuna enamus töökohti otsitakse ja leitakse läbi interneti, siis ei olnud üllatav uurimusest välja tulnud tulemus, kus 85% vastajatest peavad oluliseks internetis levivat infot ettevõtte kohta. Töökohale jäetakse pigem kandideerimata, kui informatsioon on negatiivne.

Paljud ettevõtted panustavad oma maine kujundamisele ühiskonnas. Samas uurimusest järeldus, et tundmatu ettevõtte ei ole alati kandideerimisotsuse kujunemisel esmatähtis. Palgainfo Agentuuri uuringust järeldus, et 45% vastajatest jätab töökuulutusele kandideerimata, kui ettevõtte, kes töötajat otsib, on nende jaoks tundmatu.

Varasemates uuringutes on välja toodud, et asjakohase informatsiooni hulk töökuulutuses suurendab kvalifitseeritud kandideerijate arvu (Allen 2004 jt.). Seda väidet võrreldi uuringus esitatud küsimusega, kus vastajad pidid hindama, kas töökuulutusele jäetakse kandideerimata, kui töökuulutus ja/või kodulehekülg jätab kehva mulje. Uuringu tulemustest selgus, et 62% vastajatest jätab sellisel juhul töökuulutusele kandideerimata. Nii kodulehekülg kui ka töökuulutus on ettevõttele nagu visiitkaart, mille põhjal tekitab ettevõtte endast mulje potentsiaalsele kandideerijale kui ka kliendile. On väga oluline näha vaeva ja panustada töökuulutuse koostamisele ja seal olulise informatsiooni välja toomisele. Samuti on koduleheküljega, kui vajalikku informatsiooni sealt ei leia, siis pigem jääb positiivne kandideerimisotsus tegemata.

Tööülesannete ebahuvitavusel kandideerimisotsuse kujunemisel võeti aluseks eelnevate uuringute seisukoht ametikoha sisulistele nõuetele (Arcar 2007, Mohr 2014) ja sõnakasutusele (Gaucher *et al.* 2011) Kui soovitakse tööle kvalifitseeritud tööjõudu, peaks tööandja panustama ka töökirjelduse täpsele selgitusele. Üldised töökuulutused jätavad pigem kehva mulje ja kvalifitseeritud tööjõud vabale ametikohale ei kandideeri. Nii selgus ka Palgainfo Agentuuri valimi põhjal, kellest 90% jätavad vabale ametikohale kandideerimata, kui tööülesanded tunduvad ebahuvitavad. See oli ka olulisem kandideerimisotsuse kujunemise mõjutaja.

Bakalaureusetöös käsitletud kandideerimisotsuse kujunemine Palgainfo Agentuuri uuringu põhjal annab ülevaate, kuidas kujuneb reageerimine või mitte reageerimine

töökuulutusele aktiivselt tööd otsivate ja pakkumisele avatud töötajaskonnas. Piiranguna tuleb välja tuua asjaolu, et valimist kaks kolmandikku moodustasid naised, mistõttu hinnangud on pigem naistekesksed. Tööst järeldub, et tööpakkumises sisalduv informatsioon ja esitlemise viis annavad tööandjale võimaluse kujundada töövõtja kandideerimisotsust st töökuulutusel on roll kandideerimisotsuse kujundamisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Acarlar, G.** Factors Influencing Applicant Attraction to Job Openings, *Journal of Applied Psychology the American Psychological Association*, 2007, Vol. 92, No. 2, pp.356–372.
2. **Acarlar, G., Bilgiç, R.** Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, Vol. 24, Issue 1
[<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2012.667427>]
11.11.2015
3. **Allen, D. G., Van Scotter, J., R., Otondo, R., F.** Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, Vol. 57, 2004, pp. 143-171.
4. **Arvey, R. D., Campion, J. E.,** The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 1982, Vol 35, pp. 281-322
5. **Ash, S. R., Dineen, B. R., Del Vecchio, D., and Ling, J.** Aesthetic Properties and Message Customization: Navigating the Dark Side of Web Recruitment *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, 2007, pp. 356–372.
6. **Askehave, I.** *Journal of Business Communication: Communicating Leadership. A Discourse Analytical Perspective on a Job Advertisement.* *International*, Vol. 47, No 3, 2010, pp 313-345.
7. **Barber, A. E.** *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives.* Thousand Oaks, 1998.
8. **Barber, A. E., Roehling, M. V.** Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5, 1993, pp. 845-856.

9. **Belt, J. A., Paolillo, J. G. P.** The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, Vol. 8, 1982, pp. 105-112.
10. **Bock, L.** Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead, 2015, pp. 352
11. **Born M. Ph., Taris T. W** The Impact of the Wording of Employment Advertisements on Students' Inclination to Apply for a Job, 2010, *The Journal of Social Psychology*, Vol 150, Issue 5, pp 485-502
12. **Breaugh, J. A.** Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 2013, Vol. 64, pp. 389-416.
13. **Breaugh, J. A.** Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes. *Academy of Management Journal*, 1981, Vol. 24, pp. 142-147.
14. **Breaugh, J. A., Starke, M.** Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 3, pp. 405-434.
15. **Breaugh, J.** Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 2008, Vol. 18, pp. 103–118.
16. **Burks, V. S., Cowgill, B., Hoffman, M., Housman, M. G.** The Facts About Referrals: Toward an Understanding of Employee Referral Networks, 2013, pp. 23
17. **Byrnes, J. W.** *Management and the Arts*. Massachusetts: Focal Press publication, 3rd ed, 2003, 351 p
18. **Cable, D. M., Slaughter, J. E., Turban, D. B.** Changing Job Seekers' Image Perceptions During Recruitment Visits: The Moderating Role of Belief Confidence. *Journal of Applied Psychology*, 2014, Vol 99, No 6, pp 1146-1158.
19. **Carlson, K. D., Connerley, M. L., Mecham, R. L.** Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personell Psychology*, 2002, Vol. 55, pp. 461-90.

20. **Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D.** Human Resource Management. Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce, 6th ed., Dryden Press, 2000, 488 p.
21. **Chapman, D. S. Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., Jones, D. A.** Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes, *The Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol. 90, No. 5, pp. 928–44.
22. **Citizens Advise**
[<https://www.citizensadvice.org.uk/Global/CitizensAdvice/Work%20Publications/Job%20ads%20barometer.pdf>] 10.10.2015
23. **Collins, C. J., Han, J.** Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 2004, Vol. 57, pp. 685–717.
24. **Connerley, M. L., Carlson, K. D., Mecham, R. L.** Evidence of differences in applicant pool quality. *Personnel Review*, Vol 32, 2003, 22-39 p
25. **Cook, M. F.** The Complete Do-It-Yourself Human Resources Department. New York: Aspen Publishers, 2009, 538p.
26. **Cromheecke, S., Hoyer, G., Lievens, F.** Changing Things Up in Recruitment: Effects of a „Strange“ Recruitment Medium on Applicant Pool Quantity and Quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, Vol 86, No 3, pp. 410-416.
27. **Croson, R., Gneezy, U.,** Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 2009, Vol 47, No 2, pp. 448-474.
28. **Dessler, G.** Human Resource Management, 2012, 692 p.
29. **Dineen, B. R., Soltis, S. M.** Recruitment: A review of research and emerging directions. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2010, pp. 43–66.
30. **Dineen, B., R., and Soltis, S., M.,** Recruitment: A review of research and emerging directions. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2010, pp. 43–66.

31. **Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V.** Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 1994, Vol. 39, No. 2, pp. 239-263
32. **Eensalu, M- L., Kadakas, M., Kaurson, S., jt.** Personali juhtimise käsiraamat 2012, PARE akadeemia raamat, 384 lk
33. **Feldman D. C., Bearden W. O., Hardesty, D. M.,** Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity, *Journal of Advertising*, 2006, Vol. 35, Issue 1, pp. 123-141.
34. **Feldman, D. C., Arnold, H. J.** Position choice: Comparing the importance of organizational and job factors. *Journal of Applied Psychology*, 1978, Vol. 63, pp. 706-710.
35. **Fombrun, C., Shanley, M.** What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, pp. 233-258
36. **Fruhen, L. S., Weis, L. M., Flin, R.,** Attracting safe employees: How job adverts can affect applicants' choices . *School of Psychology, UK Safety Science*, 2013, Vol. 72, pp.255–261
37. **Gatewood, R. D., Gowan, M. A., Lautenschlager, G. J.** Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 2, pp. 414-427.
38. **Gaucher, D., Friesen, J. Kay, A. C.,** Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustain gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, Vol 101, No 1, pp. 109-128.
39. **Holmes, C., Mayhew, K.,** The Changing Shape of the UK Job Market and its Implications for the Bottom Half of Earners, 2012,
[<http://www.resolutionfoundation.org/wp-content/uploads/2014/08/The-Changing-Shape-of-the-UK-Job-Market.pdf>] 20.10.2015
40. **Jones, D. A, Shultz J. W., Chapman, D. S.,** Recruiting through job advertisements: the effects of cognitive elaborations on decision making, *Int. J. Select. Assess.* 2006, Vol 14, pp. 167–179.
41. **Joshi, M.,** Human Resource Management. (1st edition), 2013, pp.88

42. **Kanar, A. M., Collins, C. J., Bradford S.** Changing an unfavorable employer reputation: the roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, 2015, Vol. 45, pp. 509–521
43. **Kaplan, A. B., Aamodt, M. G., Wilk, D.,** The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements. *Journal of Business and Psychology*, Vol 5, 1991, 383-395 p
44. **Kilduff, M.,** The interpersonal structure of decision making: A social comparison approach to organizational choice. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 1990, Vol. 47, pp. 270-288.
45. **Linos, E., Reinhard, J. A.,** Head for Hiring: The Behavioral Science of Recruitment and Selection. Research Report, 2015, pp.36
[https://www.cipd.co.uk/binaries/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection.pdf] 11.11.2015
46. **Mamoria, C.B., Gankar, S.V.,** Textbook of Human Resource Management. Mumbai, IND: Global Media, 2009, 405 p.
47. **Mason, N. A., Belt, J. A.,** Effectiveness of specificity in recruitment advertising. *Journal of Management*, 1986, Vol 12, 425-432 p
48. **Matsulevitš, L., Sikkut, S., Kubo, K., Välikeskkond 2020 :** olulised trendid ja nende tähendus Eestile. Eesti Arengufond, 2012, 110 lk.
[<http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/valistrendid2020-eesti-fookuses-arengufond.pdf>] 10.11.2015
49. **Maurer, S. D., Howe V., Thomas W. L.,** Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates, 1992, *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 4, pp. 807-833
50. **McConnell A. R., Gavanski, I.,** Woman as Men and People: Occupation Title Suffixes as Primes, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Chicago, 1994, pp. 1004-1013.
51. **Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.** Sõda talentide pärast. Kirjastus Hermes OÜ, 2006.
52. **Mohr, T. S.,** Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified. *Harvard Business Review*, 2014. [<https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>] 25.10.2015

53. **Muller, M.** Manager's Guide to HR : Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2009, 305 p.
54. **O'Connor, M.** How to build a winning organizational culture, 2011[<http://www.trainingindustry.com/media/1935379/mbv%2011%20best%20practices%20stories%20%20how%20to%20build%20a%20winning%20organization%20-%20final.pdf>] 22.01.2015
55. **Palgainfo Agentuur** [<http://www.palgainfo.ee/palgainfo-agentuur/agentuur>]. 29.11.2015
56. **Pató, B. S. G.** The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions, 2014, pp. 68
57. **Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R.,** PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus, 2007.
58. **Powell, G. N.** Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 1991, Vol. 44, pp. 67-83.
59. **Powell, G. N.** Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decision: A comparison. *Personnel Psychology*, 1984, Vol. 37, pp. 720-732.
60. **Raamat, T.,** Töökohale kandideerimise otsust mõjutavad tegurid. Tallinna Ülikool Sotsiaalteaduskond, 2006, 50 lk, (magistritöö)
61. **Reeve, C. L., Schultz, L.** Job-Seeker Reactions to Selection Process Information in Job Ads, *International Journal of Selection and Assessment*, 2004, Vol. 12, Issue 4, p. 343-355
62. **Rynes, S. L.** Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists, 1991, pp. 399-444.
63. **Rynes, S. L., Barber, A. E.** Applicant attraction strategy: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No. 2, pp. 286-310.
64. **Rynes, S. L., Bretz, R. D., Gerhart, B.** The importance of recruitment in job choice: A new way of looking. *Personnel Psychology*, 1991, Vol. 44, 487-521.

65. **Saks, A. M.**, The impracticality of recruitment research. In Handbook of Personnel Selection, ed. A Evers, N Anderson, O Voskuil, 2005. pp. 47–72.
66. **Sanders, M., and Kirkman, E.**, I’ve booked you a place. Good luck: a field experiment applying behavioural science to improve attendance at high-impact recruitment events. 2014, Working Paper No 14/334. Bistol University [<http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cmpo/documents/WebVersion.pdf>] 15.10.2015
67. **Schmitt, N.** Social and situational determinants of interview decision: Implications for the employment interview. Personnel Psychology, 1976, Vol. 29, pp. 79-101.
68. **Scholz, C., Böhm, H.** Human Resource Management in Europe. Comparative analysis and contextual understanding, 2008, 434p.
69. **Sinha, V., Thaly, P.** A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. Management, 2013, Vol. 18(2), pp.141-156.
70. **Snell, S.A., Bohlander, G.W.** Managing Human Resources (15th ed). Florence, KY: Thomson Learning Higher Education, 2012, 795p.
71. **Statistikaamet** [<https://www.stat.ee/277425>] 20.05.2016
72. **Strobl, G., Van Wesep, E. D.** What’s in a Job Title? A VP by Any Other Name Would Demand More Money, 2010, 40 p
[<https://www.bauer.uh.edu/departments/finance/documents/What%20s%20in%20a%20Job%20Title.pdf>] 10.11.2015
73. **Türk, K.**, Inimressursi juhtimine. Tartu, Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 446 lk
74. **Walker, H. J., Field, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B.**, The Interactive Effects of Job Advertisement Characteristics and Applicant Experience on Reactions to Recruitment Message. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2008, Vol 81. No 4, pp. 619-638.
75. **Van Hoya, G., Lievens, F.**, Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters. Department of Personnel Management Work and Organizational Psychology, 2007, Vol 37, No. 9, pp. 2024-2047

76. **Van Vianen, A. E. M., Taris R., Scholten E., Schinkel S.** Perceived fairness in personnel selection: determinants and outcomes in different stages of the assessment procedure. *International Journal of Selection & Assessment*, 2004, Vol. 12, pp.149-159.
77. **Wanous, J. P.** Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 1977, Vol. 84, pp. 601-618.

LISAD

Tabel 9. Aktiivsus tööturul (%).

Kokku vastajaid 13397	Otsin aktiivselt tööd läbi erinevate kanalite		Olen avatud pakkumistele, ise aktiivselt ei otsi		Ei otsi üldse tööd ja ei ole huvitatud pakkumistest	
	%	arv	%	arv	%	arv
Kokku	23	3099	56	7528	21	2770
Töötavad						
Sugu	16	1839	61	6787	23	2549
Mehed	17	665	62	2434	21	803
Naised	16	1174	60	4353	24	1746
Mitte töötavad						
Sugu	57	1260	33	741	10	221
Mehed	65	491	26	194	9	67
Naised	52	769	37	547	10	154
Vanus						
...-24	13	400	8	593	11	300
25-34	26	797	29	2159	35	960
35-44	21	665	24	1796	22	606
45-54	23	728	24	1777	17	474
55-64	15	475	14	1061	13	366
64-...	1	34	2	142	2	64
Piirkond						
Tallinn	31	939	35	2576	34	912
Harju maakond	13	387	16	1152	16	439
Hiiu maakond	0	7	0	33	0	9
Ida-Viru maakond	9	281	7	497	6	169
Jõgeva maakond	2	68	2	140	2	47
Järva maakond	3	87	2	156	2	57
Lääne maakond	2	69	1	93	2	46
Lääne-Viru maakond	6	167	4	307	4	104
Põlva maakond	2	48	2	114	2	40
Pärnu maakond	6	192	5	399	7	177
Rapla maakond	2	72	3	195	3	85
Saare maakond	2	56	1	108	1	32
Tartu maakond	13	388	14	1013	13	351
Valga maakond	2	60	2	125	2	47
Viljandi maakond	3	97	3	213	4	96
Võru maakond	2	67	2	157	2	52

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil.

Tabel 10. Pakkumisel olevate sobilike töökohtade hulk tööturul vanuselises ja haridustasemelises lõikes (%).

Ametikohtade sobivus	Ei tea ei oska öelda	Üldse mitte	Pigem vähem	Keskmine	Väga palju ja pigem palju
Kokku	%	%	%	%	%
Doktorikraad	8	44	31	11	6
Magistrikraad	10	30	41	16	3
Bakalaureusekraad	8	23	45	21	3
Rakenduslik kõrgharidus	9	26	46	18	2
Kutseharidus	10	23	46	19	2
Üldkeskharidus	10	23	44	21	3
Põhiharidus või vähem	11	24	40	22	4
Mehed					
Doktorikraad	13	33	33	7	13
Magistrikraad	10	27	40	20	3
Bakalaureusekraad	10	20	45	21	4
Rakenduslik kõrgharidus	9	29	42	19	2
Kutseharidus	8	21	48	20	3
Üldkeskharidus	11	22	39	24	4
Põhiharidus või vähem	12	23	39	24	3
Naised					
Doktorikraad	5	52	29	14	0
Magistrikraad	10	31	42	14	3
Bakalaureusekraad	7	24	45	21	3
Rakenduslik kõrgharidus	9	24	48	17	2
Kutseharidus	11	23	45	18	2
Üldkeskharidus	9	23	46	20	2
Põhiharidus või vähem	10	25	41	21	4

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil.

Tabel 11. Ametinimetuse prestiižikuse olulisus haridustasemelises lõikes (%)

Ametinimetuse prestiižikus	Täiesti ebaoluline	Pigem ebaoluline	Nii ja naa	Pigem oluline	Väga oluline
Mehed	54		27	19	
Naised	51		29	21	
Haridustase					
Doktorikraad	31	38	22	9	0
Magistrikraad	21	28	28	19	4
Bakalaureusekraad	21	26	30	18	5
Rakenduslik kõrgharidus	27	28	26	16	4
Kutseharidus	28	25	28	14	4
Üldkeskharidus	28	28	27	14	4
Põhiharidus või vähem	29	19	34	12	6
Vanusegrupp	Kokku				
16-24	41		32	28	
25-34	44		31	25	
35-44	55		27	18	
45-54	58		26	16	
55-64	60		25	15	
65-	66		23	11	
	Mehed				
16-24	42		32	27	
25-34	48		29	23	
35-44	57		26	17	
45-54	60		25	15	
55-64	60		25	16	
65-	63		27	10	
	Naised				
16-24	40		32	28	
25-34	42		32	25	
35-44	53		28	19	
45-54	57		27	16	
55-64	60		25	15	
65-	68		18	13	

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil.

Tabel 12. Töökohale kandideerimata jätmise põhjused soolises ja haridustasemelises lõikes (%).

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
Tööülesanded ebahuvitavad					
Kokku	34	35	22	7	2
Mehed	33	34	23	7	3
Naised	34	36	22	6	2
Haridustase	Mehed				
Doktorikraad	33	40	20	7	0
Magistrikraad	37	37	18	5	2
Bakalaureusekraad	44	34	16	4	2
Rakenduslik kõrgharidus	3	49	31	13	3
Kutseharidus	29	33	27	9	3
Üldkeskharidus	31	38	22	7	2
Põhiharidus või vähem	26	27	30	9	8
Haridustase	Naised				
Doktorikraad	60	25	15	0	0
Magistrikraad	44	37	14	3	1
Bakalaureusekraad	42	32	18	6	1
Rakenduslik kõrgharidus	35	38	20	6	1
Kutseharidus	28	35	27	9	2
Üldkeskharidus	28	38	26	6	2
Põhiharidus või vähem	20	31	30	13	6
Töökuulutus ja/või kodulehekülg jätab kehva mulje					
Mehed	13	31	35	16	4
Naised	15	36	33	14	2
Haridustase	Mehed				
Doktorikraad	7	43	36	14	0
Magistrikraad	9	34	39	16	3
Bakalaureusekraad	14	34	33	16	3
Rakenduslik kõrgharidus	13	31	36	16	4
Kutseharidus	15	28	34	17	6
Üldkeskharidus	10	36	34	16	3
Põhiharidus või vähem	14	25	42	13	7
Haridustase	Naised				
Doktorikraad	11	37	42	5	5
Magistrikraad	16	41	32	11	0
Bakalaureusekraad	13	38	31	16	1
Rakenduslik kõrgharidus	14	38	33	14	2
Kutseharidus	16	32	35	14	3
Üldkeskharidus	16	35	31	14	4
Põhiharidus või vähem	17	29	31	16	7

Tabel 12. järg

	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Üldse ei nõustu
	Organisatsiooni kohta leiab internetis halba või halvustavat informatsiooni				
Mehed	34	29	26	8	3
Naised	14	41	34	9	2
Haridustase	Mehed				
Doktorikraad	28	44	28	0	0
Magistrikraad	33	31	26	8	2
Bakalaureusekraad	37	28	27	7	1
Rakenduslik kõrgharidus	37	28	22	10	3
Kutseharidus	33	30	24	9	4
Üldkeskharidus	33	30	27	8	2
Põhiharidus või vähem	26	25	30	10	7
Haridustase	Naised				
Doktorikraad	12	47	29	6	6
Magistrikraad	8	46	36	8	1
Bakalaureusekraad	7	43	38	11	1
Rakenduslik kõrgharidus	10	45	34	9	2
Kutseharidus	21	38	30	8	3
Üldkeskharidus	13	41	36	8	2
Põhiharidus või vähem	29	35	28	10	8

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri andmete baasil.

SUMMARY

FORMATION OF APPLICATION DECISIONS OF ESTONIAN JOB-SEEKERS BASED ON JOB ADVERTISEMENTS

Marili Otstavel

In the current labour market situation, witnessing a long-term reduction in the labour force of working age due to which it has become hard for companies to find sufficiently qualified people, formation of a decision to apply for a position is a topical issue. Staff recruitment has become more closely interlinked with the development of the modern information society where the keywords are reaction and response time, ease and convenience of use, and attraction of attention. In terms of advertising about vacant jobs, it means that the organisations recruiting new staff need to know how to make their advertisement appealing to the potential applicants. It is important to define the aspects that influence a person's decision to apply for a job advertised.

Several researchers have studied the aspects influencing the formation of job application decisions. Mamoria and Gankar (2009) and O'Connor (2011) have brought out that the aims of the company and its potential worker should coincide. Breugh (2013) and Carrell (*et al.* 2000) have studied the role of the distribution method of a vacancy notice in reaching eligible applicants. In recruitment more and more attention is given to a sophisticated and well-considered communication targeted to a potential applicant; enterprises wish to present and emphasise their advantages and uniqueness as employers (Pedras *et al.* 2007).

Acarlar and Bilgiç (2013), Feldman *et al* (2006) and Allen *et al.* (2004) have assessed the significance of the reliability, satisfaction and attractiveness reflected in an advertisement for a potential applicant. According to their studies, the reliability of the information offered and satisfaction with it are most important for a job seeker. Reliability, but also accuracy and clarity were mentioned as significant factors by other scholars (Gatewood *et al* 1993; Reeve and Schultz 2004), as well as the amount and level of detail of the information presented in a vacancy notice (Mason and Belt 1986; Connerley *et al.* 2003). The above-mentioned characteristics were compared in the empirical section of the paper against the poor impression made by a job advertisement and/or a company webpage. As already said, according to the scholars, the more information a job advertisement contains, the larger is the number of qualified applicants (Allen *et al.* 2004). The results of the survey showed that 62% of the respondents did not apply for the job advertised if the advertisement and/or company webpage made a negative impression on them. Both a job advertisement/vacancy notice and a company webpage are the first things on the basis of which a company creates its first impression to a potential new employee as well as to a potential customer. It is essential to take effort and contribute to the professional compilation and selection of the information given in a vacancy notice as well as on the webpage, to ensure a sufficient pool of applicants.

The empirical analysis of the graduation paper was based on a survey carried out by The Salary Information Agency, which enabled to examine the formation of the application decisions of job seekers with a focus on job search/recruitment channels, image and status of a job title, lack of awareness of a company, a negative impression created by the job advertisement and/or company web page, impact of the information provided on the Internet on a potential applicant, and uninteresting work tasks.

The sample of the survey consisted of 13,000 respondents. The most popular job search channel was the CV Keskus job portal, together with CV Online being the most favourable job search options for 58% of the respondents, which indicates that in majority of the cases people look for jobs in the Internet job portals. Thus, it is the first priority for employers to upload their vacancy notices in job portals. 20% of the respondents preferred to find a job through their friends or acquaintances (direct offer of employment). The

latter is suitable for enterprises seeking qualified staff within a sector, as a large proportion (60%) of the survey respondents were open to employment offers but were not looking for work actively themselves.

Most of the jobs are sought and found via the Internet, and it was not a surprise that according to the survey, 85% of the respondents pay very much attention to the information that enterprises offer on the Internet. If the impression made by the information is negative, people decide not to apply.

Many enterprises take effort towards creating a positive image of their organisation in society. However, according to the survey, the reputation and the fact of being generally known are not of decisive importance: merely 45% of the respondents in the sample of the Salary Information Agency claimed not to apply in case of an unknown employer.

Assessing the role of uninteresting tasks and duties was based on the views of researchers on expressing the requirements set for a position (Arcar 2007, Mohr 2014) and the wording used (Gaucher *et al.* 2011). If qualified personnel are searched, the advertisement has to contain a clear job description. The vacancy notices/ job descriptions that are too general are not appealing enough for qualified labour force to apply. This was also proved by the analysis of the survey carried out by the Salary Information Agency: 90% of the respondents would not apply for a job in case they find their future work uninteresting.

Nowadays, job title has become a means of non-monetary motivation and compensation for enterprises. Holmes and Mayew (2012) and Strobl *et al.* (2010) brought out that companies increasingly use „attractive“ job titles that might have a positive impact on a person's professional reputation and look nice in a CV. According to the survey, the image and reputation of a job title is particularly important for young respondents, with age its role declines. However, it has to be mentioned that several recruitment-related studies and surveys have been carried out among university graduates (Carrell *et al.* 2000) who tend to value a respectable job title highly as something adding value to their CV.

The formation of the application decision analysed in the Bachelor's Thesis on the basis of the sample of the Salary Information Agency, gives an overview of how a decision to apply or not to apply for the jobs advertised is made by active job seekers and by the workforce open to employment offers.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marili Otsavel (isikukood: 48503040023)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Kandideerimisotsuse kujunemine läbi töökuulutuse Eesti töötajate näitel,
mille juhendajad on Eneli Kindsiko ja Pille Mõtsmees
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2016